



ESCUELA DE POSTGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSTGRADO

TESIS

**PROGRAMA DE HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA
MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IESTP
“UTCUBAMBA” DE BAGUA GRANDE-2016.**

PARA OBTENER EL GRADO DOCTOR EN EDUCACIÓN

AUTOR

MG. JAMES PEREZ IDROGO

ASESOR

DR. ORLANDO ALARCÓN DÍAZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN Y CALIDAD EDUCATIVA

CHICLAYO – PERÚ

2017

PAGINA DE JURADO

Dr. John William Cajan Alcántara

Presidente

Dra. Katherine Carbajal Cornejo

Secretario

Dr. Orlando Alarcón Díaz

Vocal

DECLARACIÓN JURADA

Yo, James Pérez Idrogo egresado (a) del Programa de Maestría () Doctorado (X) en Doctorado en Educación de la Universidad César Vallejo SAC. Chiclayo, identificado con DNI N° 42733512

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor (a) de la tesis titulada: **PROGRAMA DE HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IESTP “UTCUBAMBA”**. La misma que presento para optar el grado de: Doctorado en Educación.
2. La tesis presentada es auténtica, siguiendo un adecuado proceso de investigación, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y frente a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar a LA UNIVERSIDAD o a terceros, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar causa en la tesis presentada, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello. Así mismo, por la presente me comprometo a asumir además todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para LA UNIVERSIDAD en favor de terceros con motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse algún tipo de falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo S.A.C. Chiclayo; por lo que, LA UNIVERSIDAD podrá suspender el grado y denunciar tal hecho ante las autoridades competentes, ello conforme a la Ley 27444 del Procedimiento Administrativo General.

Chiclayo, 29 de Noviembre de 2017

Firma

Nombres y apellidos: James Pérez Idrogo

DNI: 42733512

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño a:
Anghi Nicole Pérez Chávez
por ser una hija maravillosa
que forma parte de mi vida.

James

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a la Universidad Cesar Vallejo por apostar por la educación y vernos formados desde un enfoque integral de acorde con las exigencias de un mercado laboral competitivo.

En segundo lugar, al Dr. Orlando Alarcón Díaz por su incondicional asesoría y sus sabias enseñanzas. A él, mi eterno agradecimiento y consideración.

Finalmente, mi gratitud especial a todas las personas que me ayudaron para ver cristalizar mi sueño y un reconocimiento especial a todos los docentes formadores del Doctorado quienes con sus conocimientos me enseñaron a forjarme ser un profesional exitoso al servicio de la sociedad.

James

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo se presenta la tesis intitulada: “Programa de Habilidades Comunicativas para mejorar el clima organizacional en el IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande-2016”, para obtener el Grado de Doctor en Educación.

Esta investigación presenta información acerca del nivel de desarrollo de las Habilidades Comunicativas en el personal que labora en el IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande, y en este escenario, para el recojo de la información a través de la aplicación del instrumento se percibe las falencias de los trabajadores sobre todo en este campo, lo cual es pertinente proponer un aporte a fin de que se promueva la mejora de un mejor clima organizacional en la institución antes mencionada.

Seguro del reconocimiento del aporte de este trabajo de investigación se espera las observaciones, sugerencias, y veredicto las mismas que se tomarán en cuenta en beneficio de los trabajadores, buscando a través de la investigación las mejoras del servicio y de la calidad educativa.

El autor

ÍNDICE

	Pág.
PAGINA DE JURADO	ii
DECLARACION JURADA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
PRESENTACIÓN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	xii

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema	16
1.2. Formulación del problema	19
1.3. Justificación	19
1.4. Antecedentes	19
1.5. Objetivos	21
1.5.1. Objetivo general	21
1.5.2. Objetivos específicos	21

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Base teórica	23
2.1.1. Teoría de la Motivación Humana de Maslow	23
2.1.2. Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de Fischman	25
2.1.3. Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Likert	28
2.1.4. Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato	30
2.1.5. Teoría del Desarrollo a Escala Humana de Max-Neef	31
2.2. Marco conceptual	33
2.2.1. Programa	33
2.2.2. Habilidades	33

2.2.3.	Habilidades comunicativas	34
2.2.4.	Dimensiones de las habilidades comunicativas	34
2.2.5.	Programa de habilidades comunicativas	35
2.2.6.	Estrategias del programa de habilidades comunicativas	35
2.2.7.	Clima organizacional	36
2.2.8.	Dimensiones del clima organizacional	36
2.2.9.	Cultura organizacional	37

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Hipótesis	40
3.2.	Variables	40
3.2.1.	Definición conceptual	40
3.2.2.	Definición operacional	40
3.2.3.	Operacionalización de variables	41
3.3.	Metodología	42
3.3.1.	Tipo de estudio	42
3.3.2.	Diseño de investigación	42
3.4.	Población muestral	43
3.5.	Métodos de investigación	43
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.7.	Métodos de análisis de datos	45

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1.	Descripción	47
4.2.	Pre test al grupo de estudio	48
4.3.	Post test al grupo de estudio	55
4.4.	Discusión de resultados	62

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones	66
Sugerencias	67

REFERENCIAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Población muestral	43
Tabla 2	Baremo general	47
Tabla 3	Baremo específico	47
Tabla 4	Dimensión liderazgo-pre test	48
Tabla 5	Dimensión motivación-pre test	49
Tabla 6	Dimensión reciprocidad-pre test	51
Tabla 7	Dimensión participación-pre test	52
Tabla 8	Dimensión liderazgo- post test	55
Tabla 9	Dimensión motivación- post test	56
Tabla 10	Dimensión reciprocidad-post test	58
Tabla 11	Dimensión participación-post test	59
Tabla 12	Comparación de resultados	61

FIGURAS

Figura 1	Dimensión liderazgo- pre test	48
Figura 2	Dimensión motivación- pre test	50
Figura 3	Dimensión reciprocidad- pre test	51
Figura 4	Dimensión participación- pos test	53
Figura 5	Dimensión liderazgo- pos test	55
Figura 6	Dimensión motivación- pos test	57
Figura 7	Dimensión reciprocidad-pos test	58
Figura 8	Dimensión participación-post test	60
Figura 9	Comparación de resultados	61

RESUMEN

El presente Trabajo de Investigación sistematiza en su contenido la propuesta de un Programa de Habilidades Comunicativas para mejorar el Clima Organizacional en el IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande, provincia de Utcubamba, considerando que al realizar el correspondiente análisis de la problemática se constató que, en efecto existe un débil ejercicio de Habilidades Comunicativas, que limita el desarrollo de un buen Clima Organizacional y por ende afecta la calidad del servicio educativo.

La investigación se enmarcó en las de tipo explicativa-aplicada, con diseño pre experimental, empleando una población muestral de 30 trabajadores, con quienes se llevó a cabo talleres de interaprendizaje utilizando el programa basado en habilidades comunicativas. El nivel de clima organizacional de los trabajadores se determinó a través del pre test pedagógico elaborado por el investigador y validado por expertos en investigación científica quienes han tenido en cuenta las dimensiones, indicadores e instrumentos.

Luego del proceso de experimentación se procedió a analizar, interpretar y discutir los resultados, concluyendo que el uso de las habilidades comunicativas sugeridas en el desarrollo de los talleres de interaprendizaje permitió que, el nivel del clima organizacional de la Institución mejore sustantivamente.

PALABRAS CLAVE.

Programa-habilidades comunicativas-clima organizacional.

ABSTRACT

This research work streamlines its content the proposal for a programme of communication skills to improve the organizational climate in IESTP "Utcubamba" of Bagua Grande, Utcubamba Province, whereas when the corresponding analysis of the problem it was found that there is indeed a weak exercise of communication skills, which limits the development of a good organizational climate and therefore affects the quality of the education service.

The research was part of explicativa-aplicada type, with design pre-experimental, using a sample population of 30 workers, with whom took place inter-learning workshops using the skills-based program. The organizational climate of workers was determined through the pre-pedagogical test devised by the researcher and validated by scientific experts who have been taken into account dimensions, indicators and instruments.

After the experimentation process proceeded to analyze, interpret, and discuss the results, concluding that the use of communication skills suggested developing inter-learning workshops allowed that, the level of organizational climate the institution improve substantially.

KEYWORDS

Program skills communicative - Organizational climate.

INTRODUCCIÓN

La colectividad mundial está inmersa en cambios profundos que han remecido sus bases, entorno en el cual, la educación necesita convertirse en la herramienta fundamental, por la que necesariamente se gestione una cultura de convivencia que se refleje en un buen clima organizacional con actitudes que permita contribuir a la formación integral de la persona. La investigación partirá de la premisa de que el estudio del clima organizacional es relevante en el IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande, considerando que es necesario generar espacios, en los cuales subsista una atmósfera agradable de trabajo, a partir de la inmejorable práctica de relaciones interpersonales, las que en la institución se desarrollan de manera bastante tenue. Es a partir de estas ideas que la investigación tomó en consideración la existencia de toda una problemática en torno al desarrollo del clima organizacional, particularmente en los trabajadores de la institución, situación preocupante que requiere ser tratada para evitar posteriores consecuencias que entorpezcan el desarrollo del que hacer organizacional. Una de las dificultades grandes y de prioridad que tiene que enfrentar el sistema educativo es el clima organizacional, el mismo que muestra muchas limitaciones desde su punto de partida, constatándose que las dimensiones de liderazgo, motivación, reciprocidad y participación casi no son tomadas en cuenta por los agentes educativos, es como si el barco estuviese navegando sin brújula, por lo tanto, se está perdiendo el norte.

En nuestro país, últimamente se han evidenciado conflictos de carácter formativo de sus pobladores, manifestados en aspectos nada alentadores en la educación individual y colectiva, la preeminencia de una perspectiva personalista de la vida, desvinculada de los umbrales y conexiones societales, la indolencia frente a la pesadumbre de los demás, la escasa fe en las organizaciones sociales, en cuyo escenario constituye una exigencia valorativa educar a partir de la familia y desde la escuela, seres humanos que sean capaces de distinguir lo positivo de lo negativo, de ser empático con el propósito de identificar su decencia como persona y de considerar el inmejorable derrotero de acción a tener en cuenta en escenarios virtuales de pugnas, en tal sentido se requiere de la presencia de aspectos referenciales claros sobre el asunto, dándole gran importancia al hecho

de que en las instituciones educativas debe imperar un buen clima organizacional para cumplir con el adecuado servicio buscando la calidad educativa.

Por tanto, en el Perú, las Instituciones Educativas se encuentran inmersas en un débil clima de cultura organizacional, lo cual repercute negativamente en la formación y desarrollo de la personalidad de los estudiantes además brindando un mal servicio educativo, el IESTP “Utcubamba” no está exenta de esta dura realidad, en la medida de que ha descuidado aspectos relevantes sobre el clima organizacional en sus trabajadores, dándole un rol tenue y displicente; por ello que es necesario propiciar acciones que promuevan la aplicación de un Programa de Habilidades Comunicativas como base para mejorar el clima organizacional en los trabajadores IESTP “Utcubamba”.

En este contexto, el problema de la investigación se formula de la siguiente manera: ¿En qué medida la aplicación de un Programa de Habilidades Comunicativas mejora el clima organizacional en el IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande- 2016?

De lo manifestado se colige que la contrariedad esbozada necesita específico cuidado y urgente resolución en el sentido de que mejore el clima organizacional con ello se desarrolle adecuadamente los procesos de gestión en la institución el mismo que apuntalará a potenciar en los trabajadores los procesos de interacción personal que favorecerá trabajar en equipo y mejorar los niveles de confianza y acercamiento entre ellos.

El objetivo principal de la investigación es demostrar que la aplicación de un Programa de Habilidades Comunicativas mejora el clima organizacional en el IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande.

En la perspectiva de contribuir a la posible solución del problema se planteó la siguiente hipótesis: La aplicación de un programa de habilidades comunicativas entonces se desarrollará significativamente el clima organizacional del IESTP Utcubamba - 2016.

Durante el proceso del desarrollo las tareas se han hecho uso de métodos empíricos y métodos teóricos:

En la etapa facto - perceptible se emplearon métodos empíricos tales como: guía de observación, escala de actitudes, listas de cotejo, pre y post test.

El método histórico - tendencial en la determinación de las directrices históricas de los modos de actuar de los trabajadores del IESTP “Utcubamba” a través del cual se estudiaron las distintas etapas por las que atravesó la investigación.

El método de análisis y síntesis presente a lo largo de todo el proceso de investigación.

Los métodos dialécticos, el hipotético –deductivo y sistémico estructural para el establecimiento de los invariantes en el proceso del diseño del Programa de Habilidades Comunicativas como base para el desarrollo del Clima Organizacional.

El aporte fundamental de la investigación radica en el hecho de ofrecer un Programa teórico que permita mejorar el Clima Organizacional en los trabajadores del IESTP “Utcubamba”. La significación práctica de la investigación está dada porque a partir del Programa concebido se pudo estructurar y aplicar pautas metodológicas que permitan favorecer el Clima Organizacional en los trabajadores del IESTP “Utcubamba”. Por tanto, el presente trabajo de investigación para desarrollar el Clima Organizacional, constituye un aporte beneficioso, no sólo para los trabajadores, sino también para toda la comunidad Educativa. La novedad gravita en el sentido de que constituye un trabajo científico sui géneris para desarrollar el Clima Organizacional, que permita el desarrollo integral de la Institución Educativa.

El presente trabajo de investigación está estructurado en capítulos. El primero de ellos es el problema de investigación, el segundo corresponde al marco teórico, en el tercero se presenta el marco metodológico, el cuarto corresponde al análisis de los resultados. Finalmente, las conclusiones y sugerencias, así como las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

La comprensión del fenómeno institucional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la tecnología obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo (Pérez, 2013).

En la actualidad las instituciones deberían caminar a la par con las tecnologías para lograr las transformaciones sociales de tal forma que se conviertan en una herramienta mediante la cual la colectividad trata de encontrar alternativas de solución a las diversas dificultades que se presente.

De acuerdo con García (2009):

La calidad de la vida laboral de una institución está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las instituciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

Asimismo, Méndez (2006) comenta que:

El clima institucional repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social.

El diagnóstico del clima institucional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Soto, 2007).

En la realidad actual, se le da gran importancia al desarrollo de una buena atmósfera institucional en las organizaciones educativas porque, ya que se trata de un mecanismo importante en la gestión de su táctica organizacional planeada y facilita al cuerpo directivo a tener una mirada holística de la institución. El clima organizacional permite levantar el estado del arte de las circunstancias inconstantes del ambiente; toda vez que permite distinguir los problemas auténticos de la institución en relación con el futuro deseado, y de esta manera tomar medidas que permitan solucionar los problemas álgidos de la institución.

Las entidades nacen cuando dos o más personas se juntan para que, mediante la participación puedan alcanzar objetivos en común para el desarrollo de la institución.

En la línea de Daft (2007):

Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento, dentro de la institución, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de dichos objetivos. Este comportamiento se da debido a que, en la institución, existen ciertos determinantes como son los hábitos, las creencias, los valores y las tradiciones típicas de cada institución, conocidos como cultura organizacional, es importante analizar todos aquellos factores que interviene en dicho comportamiento, para poder así corregir ciertos errores que impidan alcanzar los objetivos de una manera exitosa.

Las instituciones a nivel educativo no son la excepción, como organización tienen la parquedad de alcanzar objetivos que les permitan ofrecer servicios magistrales en relación a la educación, no solamente a los educandos sino también a sus trabajadores, ya que todos son parte funcional de las entidades. Para que estos se sientan orgullosos con lo que hacen, deben estar motivados y gracias a ello se logrará que se desempeñen de manera óptima y permitan con ello alcanzar el logro de objetivos de una forma correcta.

Según (Brunet, 1987):

En un entorno global, el clima institucional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su institución por tres razones:1. Evaluar las

fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la institución.2. Buscar estrategias y propuestas específicas para mejorar.3. Seguir el desarrollo de la institución y prever los problemas que puedan surgir.

Por su parte, Ramos (2012):

Informó que tendrán a su cargo la aplicación de encuestas a partir del mes de agosto en las IIEE seleccionadas para determinar los factores de riesgo ocupacionales en cada Instituto. Tanto la evaluación de los resultados como la elaboración del plan interno de clima institucional y mejoramiento del estrés, específico para cada institución, se realizará conjuntamente con los especialistas del Ministerio de Educación.

El Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Utcubamba del distrito de Bagua Grande, capital de provincia de Utcubamba, región Amazonas; no es ajeno a esta realidad, existen dificultades en el manejo del clima organizacional, situación que dificulta realizar trabajos en equipo y por ende es vista como una institución que en vez de alcanzar a la sociedad alternativas de solución contribuye con elementos propios para distraerse en problemas relacionados al clima organizacional; al respecto en la dimensión Liderazgo los profesores y administrativos no se sienten todos representados por el director, reclaman siempre estímulos al trabajo realizado en forma individual o en equipo e imponer ejercicio de autoridad para dar solución a los conflictos. En la dimensión Motivación los docentes y administrativos no se sienten realizados como tal, al contrario, sienten que son ignorados y poco reconocidos por sus aportaciones, por lo tanto, deciden no esforzarse para superar esa desmotivación; evadiendo sus responsabilidades y mostrando resistencia a las evaluaciones y procesos de cambio profesional. En la dimensión Reciprocidad los docentes y administrativos de la institución en mención no mantienen la coherencia entre lo que se dice y se debe hacer, quieren ser reconocidos, pero no reconocen que su trabajo docente debe ser más profesional, al mismo tiempo debe estar orientado al cuidado del patrimonio institucional, retribución y equidad del conocimiento científico y tecnológico. En la dimensión Participación, se constata que los docentes y administrativos tienen poco compromiso con la productividad intelectual, al

contrario, existe incompatibilidad de intereses, egoísmo para compartir información y desinterés por involucrarse en los cambios sociales y educativos.

1.2. Formulación del problema

¿En qué medida la aplicación de un Programa de Habilidades Comunicativas mejora el clima organizacional en el IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande- 2016?

1.3. Justificación

Científicamente la investigación es relevante, en la medida que aborda un tema de profunda significatividad que influirá en el proceso de enseñanza aprendizaje como es el adecuado desarrollo del Clima Organizacional, las cuales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona, ya que se observa que los trabajadores muestran conductas que se pueden considerar como disfuncionales, que traen como consecuencia un clima institucional negativo, demostrando serias limitaciones en el logro de objetivos institucionales.

1.4. Antecedentes

Hernández (2007), en su trabajo de investigación titulado Un diagnóstico de la Cultura Organizacional en una Institución Educativa arribó a la siguiente conclusión:

Lo primero que se tiene que realizar en una organización es identificar puntos fuertes, débiles y proponer alternativas de mejora para lograr el desarrollo y cuando un ambiente de trabajo se encuentra dividida en dos grupos; no hay futuro empresarial. No se tiene la cultura del trabajo intereses individuales sobre los colectivos e institucionales.

El estudio precitado permitió delinear aspectos relevantes para la realización del presente trabajo de investigación.

Alvarado (2007), en su trabajo de investigación titulado Clima y Comunicación organizacional en el sector educativo realizado en el Instituto Tecnológico de los Mochis México arribó a las siguientes conclusiones:

Que un adecuado flujo de información, llevado por eficientes redes de comunicación, puede detectar problemas que muchas veces pasan

desapercibidos en lo Tecnológico y forman parte de la cotidianeidad del trabajo, y desembocan en fuertes consecuencias, que podrían desestabilizar la armonía laboral y queda claro que la comunicación informal bien llevada, contribuye en gran parte, al igual que una buena administración al aumento de competitividad, al buen desempeño y al mejoramiento ambiental en el contexto interno del Tecnológico.

Álvarez (2001), en su Tesis Magistral titulada La Cultura y el Clima Organizacional como Factores Relevantes de la Eficacia del Instituto de Oftalmología arribó a las siguientes conclusiones:

Realizada la práctica de todas las organizaciones dependerá la eficacia y La cultura organizacional de la productividad de las mismas y el área operativa o explícita de la organización no guarda coherencia alguna con el área implícita de la misma (creencias, valores), lo que ha desencadenado en los grupos de referencia que la integran, actitudes conformistas, impulsivas y auto-proteccionistas identificadas a través del respeto por las reglas internas, culpabilidad cuando se rompen las normas, conducta temor a represalias, confusión dependencia, conceptual, estereotipada, temor a ser reprendido, oportunismo y control, entre muchos otros.

Zevallos (2007), en su tesis magistral titulada: “Diseño de estrategias de motivación para mejorar el desarrollo institucional en la I. E 40002 “Al aire libre” del cercado de Arequipa – 2007”. Llegando a la siguiente conclusión:

En la I.E. objeto de estudio es necesario el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para fortalecer el clima institucional y generar el liderazgo que conlleve a una eficiente gestión educativa, Los agentes educativos no intercambian ni sistematizan experiencias dificultando logros eficientes en las acciones pedagógicas que sirvan como experiencia para acciones futuras.

Cardozo (2011), en su tesis magistral titulada: “Influencia del Clima Institucional en la Gestión Educativa del Programa De Intervención Temprana en Educación Especial (PRITE) “Amor y Esperanza”, Chota, 2011. Llega a la siguiente conclusión:

En el PRITE Amor y Esperanza”, se ha verificado que el Clima Institucional es el medio armonizador y ayuda a llevar la gestión educativa de manera positiva donde participan todos los agentes educativos de forma democrática, hay

identidad, honradez, respeto, responsabilidad, asertividad, visión de futuro, capacidad de solución de conflictos y toma de decisiones de manera compartida.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Demostrar que la aplicación de un Programa de Habilidades Comunicativas mejora el clima organizacional en el IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande- 2016.

1.5.2. Objetivos específicos

Identificar el nivel de desarrollo del clima organizacional en el IESTP “Utcubamba”, mediante la aplicación de un pre test.

Diseñar un Programa de Habilidades Comunicativas en el desarrollo del clima organizacional del IESTP “Utcubamba”.

Aplicar el Programa de Habilidades Comunicativas en el desarrollo del clima organizacional del IESTP “Utcubamba”.

Evaluar mediante la aplicación de un pos test el desarrollo del clima organizacional, después de aplicado el estímulo.

Comparar los resultados obtenidos del pre test y pos test luego de haber aplicado el estímulo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Base teórica

El presente trabajo de investigación se sustenta en las siguientes teorías:

2.1.1. Teoría de la Motivación de Maslow.

Maslow (1970) propone la “Teoría de la Motivación Humana”, la misma que se refiere a una pirámide de insuficiencias y elementos que estimulan a los seres humanos, identificando hasta cinco clases de las cuales y tiene en cuenta un orden de abajo hacia arriba en función de su relevancia para la sobrevivencia. En tal sentido, en razón a que la persona va cubriendo sus insuficiencias se dan otras que transforman la conducta de la misma, razonando que solamente en instancias de una necesidad esta “razonablemente” satisfecha, se proyectará una nueva necesidad.

Las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo (Quintero, et.al., 2007).

Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio (Quintero, et.al., 2007).

Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal (Quintero, et.al., 2007).

Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el

amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social (Quintero, et.al., 2007).

Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad (Quintero, et.al., 2007).

Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir. A continuación, se presenta la pirámide de la jerarquía de necesidades de Maslow (Quintero, et.al., 2007).

En este contexto es:

Necesario destacar que esta teoría, forma parte del paradigma educativo humanista, para el cual el logro máximo de la auto-realización de los estudiantes en todos los aspectos de la personalidad es fundamental, procurando, proporcionar una educación con formación y crecimiento personal. Se debe tener en cuenta, además, que para que un alumno pueda llegar a la autorrealización se requiere que las otras necesidades estén cubiertas, lo que se plantea como una dificultad para aulas en que los niños no han satisfecho necesidades de tipo fisiológicas, de seguridad o de amor, pertenencia y de estima. Por ello las formas en que se aborda la satisfacción de estas necesidades también se torna como un desafío para las instituciones educativas y el sistema escolar en general, considerando que las carencias como por ejemplo el hambre, la inseguridad o

sentido de indefensión, la falta de constitución en la familia, entre otras problemáticas están muy presentes en la vida de muchos alumnos sobre todo de los que provienen de contextos más vulnerables y por ende afectan su educación y la búsqueda de su auto- realización (Revista de Psicopedagogía, 2012)

Esta teoría sustenta el presente trabajo de investigación, en el sentido de que es necesario de que el personal directivo, docente y administrativo fomente el mejoramiento del clima organizacional teniendo en cuenta la satisfacción de sus necesidades y si éstas influyen o no en el desempeño personal y profesional.

2.1.2. Teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de David Fischman.

En su obra “El Camino del líder”, Fischman afirma que el “liderazgo es un camino en espiral” que va de dentro hacia fuera:

El camino del líder va más allá de la brecha que hay que recorrer, es un largo proceso en el que el desarrollo de las personas, se hace duro y dificultoso por los hábitos que hay que cambiar, al final de ello la persona es alguien nuevo, aprende a conocerse a sí misma, y a los demás, sabe a dónde quiere llegar, pero conoce el momento en que se debe detener; se adapta a los cambios y los crean proponiendo nuevos paradigmas, han aprendido a reaccionar favorablemente ante los problemas y han aprendido a aprender y a usar los nuevos conocimientos, no solo son elocuentes, sino que saben oír y usan la comunicación para fines que contribuyen al bienestar de la organización, emplean el empowerment eficientemente y saben cuándo delegar, no trabajan en grupos sino en equipos, son personas serviciales piensan en los demás y evitan el egoísmo. Se basan en los principios para liderar, renunciando en muchos casos a los intereses personales (Enríquez, 2008)

Pardo (2011) enfatiza que:

Las características del liderazgo personal e interpersonal constituyen un aspecto muy importante en la eficacia gerencial, reconoce que el ser humano y sus dimensiones biológicas, psíquicas, sociales, culturales y espirituales forman una unidad que interrelaciona con su medio ambiente. Este ser humano desde su nacimiento experimenta una serie de influencias ambientales que moldean su personalidad y condicionan su propio comportamiento social.

Cuando la persona se incorpora en las instituciones lo hace con su propia personalidad y conducta determinada, la que súbitamente interactúa con los

demás integrantes de la estructura organizacional, estos contactos podrían generar afinidades, rebotes o indolencias que median en el clima institucional.

Desde otra perspectiva, Covey, afirma que es importante producir un cambio y desarrollo personal de adentro hacia afuera, sustentándose en los principios, la persona humana y los hábitos de la efectividad, quiere decir esto, que para que los cambios sean efectivos tienen que traspasarse las resistencias internas de la persona y las barreras externas. Para Fischman, producir este cambio y desarrollo personal también se hace de a dentro hacia afuera, siguiendo un camino en espiral que tiene en cuenta a su vez la profundidad interior. Esta profundidad se relaciona con el Liderazgo Personal, que se logra cuando el individuo emprende el camino trabajando su autoestima, creatividad, visión, equilibrio y capacidad de aprender. Posteriormente se logra el liderazgo interpersonal en donde la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y a entregarles poder, a trabajar en equipo y servir a sus seguidores (Pardo, et. al, 2011).

Asimismo, Pardo (2011) respecto al liderazgo personal confirma que constituye:

La profundidad del camino en espiral es la autoestima, considerada como la base del liderazgo, es ser conscientes de los actos, es conocerse así mismo, es la identificación de la meta personal, de las fortalezas y debilidades. Branden expone que ésta tiene dos ejes: el competente y seguro y el valorarse y respetarse así mismo. En presencia de una baja autoestima, la conducta perjudica a los demás observándose celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, excesivo deseo de mostrar símbolos de status y hablar permanentemente de sus logros, así como la notable incapacidad de innovar y producir cambios dentro de la organización. Las personas que tiene baja autoestima se sienten poco valoradas, poco respetadas y poco competentes e impide avanzar en las metas personales y organizacionales.

El autor afirma a su vez que: “A menos que pueda desarrollar una buena opinión de sí mismo, las posibilidades de éxito en el liderazgo personal disminuirán notablemente.

Por tanto, trabajar en la autoestima requiere finalmente estar despiertos, es decir dejar de pensar en la perfección interna, identificar los errores y mirar las reacciones y emociones que los demás expresan. El estar dormidos genera celos profesionales, inseguridad para comunicar ideas, deseo excesivo de mostrar

status y no permite innovar y cambiar. Algunas investigaciones sobre la confianza y autoestima han demostrado la relación positiva que tiene el liderazgo con la eficiencia y la promoción en las organizaciones. Fischman, cita a Boyatzis, quien en su trabajo de investigación realizado 1982, demostró que la confianza en uno mismo permitía diferenciar entre directivos eficaces e ineficaces, la autoestima facilitaba la promoción posterior a escalafones superiores, aumentaba la probabilidad de afrontar problemas difíciles, definir objetivos desafiantes para sí mismo y son capaces de influenciar a sus seguidores.

Fischman expresa que el desarrollo de la autoestima implica tener conocimiento de sí mismo, sentirse valorado y capaz en aras de proseguir el camino hacia el derrotero que se necesita arribar. El siguiente estadio del espiral constituye la visión enmarcada en una imagen del futuro que esté al alcance.

Fischman afirma que en el mundo empresarial no se puede caminar en las huellas que dejan los competidores, se tiene que tomar riesgos y encontrar nuevos caminos que permitan a las organizaciones alcanzar la cima más rápido que la competencia. Una de las mayores dificultades para ser creativos son los hábitos, que condicionan a las personas o a las organizaciones a trabajar siguiendo las mismas conductas o en piloto automático. Aprender esquemas hace que sea difícil cambiar o crear nuevos modelos que permitan lograr grandes cambios en un entorno tan cambiante y competitivo. Fischman sostiene que en los individuos se distinguen dos zonas: una de seguridad y una de riesgo. Normalmente los individuos actúan desde la zona de seguridad, según sus hábitos o conductas aprendidas, dicha zona no promueve la innovación al cambio. A su vez, afirma que la percepción humana está condicionada a tal punto que permite ver el mundo desconocido y lo asocia a esquemas conocidos por la mente. Afirma que los individuos deben desarrollar el pensamiento lateral, en donde se flexibilizan los esquemas y se encuentran nuevas relaciones. Se destruye para construir algo nuevo. (Pardo, 2011)

Respecto al liderazgo Interpersonal, para Fischman (2009), citado por Chávez (2011):

Se logra posteriormente, cuando la persona domina la comunicación, aprende a dirigir a otros y entregarles el poder, a trabajar en equipo y a servir a sus seguidores. La mejor manera de difundir el conocimiento es por medio de una adecuada comunicación, esta se logra cuando el líder sabe escuchar y sabe

expresarse asertivamente. El liderazgo y la comunicación son estrategias que posibilitan al profesional a promover el mejoramiento de la gestión del cuidado en el contexto organizacional.

En el mismo orden de ideas, Chiavenato (2004), sostiene que:

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. La comunicación se considera como un proceso que permite el intercambio de ideas e información. Para Fischman (2000), la comunicación es comparada como un destornillador, cuando se usa adecuadamente, ayuda a armar y ajustar todo tipo de equipamiento

2.1.3. Teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Rensis Likert

Likert, realizó una investigación respecto al estudio al talante de liderazgo a partir de una óptica centralizada en el trabajador y arribó a la conclusión de que los inspectores enfatizan su atención en torno a los factores humanos de los...

problemas de los subordinados y se esfuerzan por formar grupos efectivos de trabajo con elevados objetivos de desempeño. Likert estudió a miles de líderes y empleados de organizaciones comerciales, gubernamentales y médicas para llegar a sus conclusiones. Catalogó cuatro estilos o “sistemas” de liderazgo que ejemplifican diferentes aspectos del comportamiento de los líderes. Cada estilo a sistema de liderazgo está definido por lo menos por siete características operativas, que incluyen: Carácter de las fuerzas motivacionales. Carácter del proceso de comunicación. Carácter del proceso de interacción-influencia. Carácter del proceso de toma de decisiones. Carácter de la fijación u ordenamiento del objetivo. Carácter del proceso de control. Características del desempeño (De Jesús Ruiz, 2011)

La teoría de los cuatro sistemas de Rensis Likert nos permite identificar una organización mediante diversas características y el ambiente que se puede percibir en una compañía, establece que es muy importante lograr tener una buena relación “jefe – subordinado” y “subordinado – jefe”. Likert propone que el comportamiento asumido por los colaboradores depende directamente del comportamiento de sus jefes o gerentes, y las condiciones laborales que los mismos perciben; esto permite afirmar que la relación estará determinada por la percepción. Sugiere que los estilos de administración se dividen en 4 sistemas: (De Jesús Ruiz, 2011)

Sistema 1. Explotador-autoritario

La mayoría de determinaciones son adoptadas por los estadios superiores de la institución, en los que cumplen funciones directrices resultan ser muy prepotentes y desconfiados. Los trabajadores se desempeñan en un escenario que irradia temor, represalias y conminaciones. Los estimulan a través del miedo y la intimidación. La interrelación entre la autoridad y los trabajadores se desarrolla en el marco de un escenario de sobresalto y mediante direccionamientos específicos

Sistema 2. Benevolente-autoritario

La toma de decisiones se encuentra establecida en los altos directivos. Incentivan con retribuciones y admiten cierta comunicación, cuya información va de arriba hacia abajo.

Sistema 3. Sistema consultivo

El personal directivo tiene alguna fe en los empleados, no obstante, incompleta. La comunicación es más fluida, consienten que los subordinados participen, acostumbran emplear en forma constructiva los conceptos y los pareceres de los trabajadores. Se emplean más retribuciones que correcciones.

Sistema 4. Estilo de liderazgo de grupo participativo

La alta dirección tiene mucha credibilidad en los empleados. En forma permanente logran obtener de ellos conceptos y pareceres y los emplean de una forma provechosa, se encomienda alguna incumbencia hasta donde sea posible, la comunicación surge en todos los ámbitos, fomentan la toma de decisiones en toda la organización.

El sistema explotador autoritario es conocido por sus bajas metas de rendimiento laboral, por el bajo nivel de competencia, escasamente ayuda los empleados en la correcta ejecución del trabajo y casi nunca en la vinculación personal entre los miembros del grupo de trabajo y existe escasa comunicación de empleados y superiores, mientras más se aproxime una empresa al sistema de liderazgo de grupo participativo, mayor será su capacidad para gestionar de forma positiva sus conflictos. La utilización del modelo de escalas de Likert proporciona a la

organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el cual debe prevalecer, y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado (De Jesús Ruiz, 2011).

2.1.4. Teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato

Chiavenato (1992) refiere que:

El comportamiento humano en las organizaciones se desarrolla en función de la interacción social, las acciones y actitudes evidenciadas por los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada en el comportamiento con quienes mantiene contacto, pero a su vez está influenciado por los otros. Cada individuo busca ajustarse a otros grupos definidos pretendiendo ser comprendido, bien aceptado y participar en el sentido de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas. Este comportamiento es fuertemente influenciado por el medio ambiente y por las actitudes y normas informales existentes en los diversos grupos.

En este contexto es principalmente, dentro de la organización donde surgen las oportunidades de relaciones humanas. Así, una comprensión adecuada permite el surgimiento de un espacio en el que cada persona es motivada para manifestarse libremente.

En consecuencia, en toda institución deben prevalecer las relaciones humanas de una manera efectiva para crear y mantener un ambiente que permita a sus miembros alcanzar sus objetivos y metas propuestas, considerando sus diferentes criterios, aspiraciones, intereses, vivencias y formas de pensar. De allí, la importancia que tiene para la organización que se conozca los valores de cada miembro que integra el grupo para lograr satisfacer sus exigencias y así conjuntamente decidir qué hacer, cómo hacerlo, por qué hacerlo y por quién hacerlo.

La conducta de las personas siempre está orientada y dirigida por algún objetivo hacia el alcance de alguna meta, siendo la motivación orientada por las diferentes necesidades.

Al respecto, López (1992) señala que:

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende mucho de la existencia de condiciones de un clima adecuado a la organización. Por ello el director como gerente debe conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento de sus empleados y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida dentro de la institución.

Chiavenato (1992), en su libro "Introducción a la Teoría General de la Administración" expresa que se requiere asumir un nuevo concepto de la idiosincrasia del ser humano, es decir observarlo desde el enfoque eminentemente social. Las personas son criaturas sociales complicadas que tienen sentimientos, deseos y miedos. La conducta que manifiestan en cualquier contexto es el resultado de la intervención de varios elementos motivacionales. Los individuos se ven estimulados por diferentes insuficiencias y adquieren sus satisfacciones primigenias con el apoyo de los grupos con los que se interrelacionan.

En tal sentido, los trabajadores del IESTP "Utcubamba", a fin de que se logre mejorar el clima organizacional deben asumir actitudes positivas y de buena práctica de relaciones humanas con la consiguiente generación de un ambiente propicio en la institución.

2.1.5. Teoría del Desarrollo a Escala Humana de Max-Neef

Según Max-Neef (1998):

Un Desarrollo a Escala Humana, orientado en gran medida hacia la satisfacción de las necesidades humanas, exige un nuevo modo de interpretar la realidad. Nos obliga a ver y a evaluar el mundo, las personas y sus procesos, de una manera distinta a la convencional. El desafío consiste en que políticos, planificadores, promotores y, sobre todo, los actores del desarrollo sean capaces de manejar el enfoque de las necesidades humanas, para orientar sus acciones y aspiraciones. El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos. El mejor proceso de desarrollo será aquel que permita elevar la calidad de vida de las personas, la cual dependerá de las posibilidades que tengan éstas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales.

El ser humano satisface insuficiencias variadas y recíprocas, las cuales requieren ser entendidas como una estructura, en la que las necesidades se relacionan mutuamente como consecuencia de la fuerza del proceso de satisfacción. Las necesidades pueden disgregarse en función a diversos procedimientos y las ciencias sociales brindan una compleja y vasta literatura.

Max-Neef (1998) refiere que:

Las necesidades humanas pueden categorizarse en existenciales y axiológicas. Esta combinación permite operar con una clasificación que incluye, por una parte, las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad. De la clasificación propuesta se desprende que, por ejemplo, alimentación y abrigo no deben considerarse como necesidades, sino como satisfactores de la necesidad fundamental de subsistencia. Del mismo modo, la educación (ya sea formal o informal), el estudio, la investigación, la estimulación precoz y la meditación son satisfactores de la necesidad de entendimiento. Las estructuras sanadoras, la previsión y los protocolos de salud, en general, son satisfactores de la necesidad de protección.

La correlación asociativa entre necesidades y satisfactores es reducida. Un satisfactor puede favorecer paralelamente a la satisfacción de diferentes necesidades o, al revés, una necesidad puede demandar de diferentes satisfactores para ser satisfecha. Ni siquiera estas relaciones son fijas. Pueden variar según tiempo, lugar y circunstancias.

Valga un ejemplo como ilustración. Cuando una madre le da el pecho a su bebé, a través de ese acto, contribuye a que la criatura reciba satisfacción simultánea para sus necesidades de subsistencia, protección, afecto e identidad. La situación es obviamente distinta si el bebé es alimentado de manera más mecánica. Habiendo diferenciado los conceptos de necesidad y de satisfactor, es posible formular dos postulados adicionales. Primero: Las necesidades humanas fundamentales son finitas, pocas y clasificables. Segundo: Las necesidades humanas fundamentales son las mismas en todas las culturas y en todos los períodos históricos. Lo que cambia, a través del tiempo y de las culturas, es la manera o los medios utilizados para la satisfacción de las necesidades (Max-Neef, 1998)

En tal sentido bajo este marco la aptitud para satisfacer una necesidad constituye una fuerza motivadora que da lugar a una respuesta conductual de los trabajadores del IESTP “Utcubamba”, en la perspectiva que deben satisfacer, por una parte, las necesidades de Ser, Tener, Hacer y Estar; y, por la otra, las necesidades de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Programa

Es el Instrumento curricular donde se organizan las actividades de enseñanza-aprendizaje de las actitudes personales positivas. Permite orientar al docente en su práctica a lograr los objetivos que permiten el desarrollo de las actitudes y que se manifiestan en conductas por parte de las estudiantes. Comprende un conjunto de actividades y contenidos a desarrollar, así como las estrategias y recursos a emplear para este fin (Diccionario Enciclopédico, 1999)

Borders y Drury (1992, 488) establecen cuatro principios para fundamentar un programa:

Independencia: Debe ser un componente integral, pero a la vez independiente del programa educativo total.

Integración: La Orientación debe estar enmarcada en un programa comprensivo.

Evolución: Basándose en el desarrollo humano.

Equidad: Deben servir equitativamente a todos los estudiantes, teniendo en cuenta las diferencias de la población a la que va dirigido el programa.

2.2.2. Habilidades.

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza.

En otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica: “James tiene una gran habilidad para resolver problemas matemáticos”.

2.2.3. Habilidades Comunicativas.

Son aquellos procesos que gestiona el ser humano para comunicarse con su entorno, entre los que se encuentran: hablar, escuchar y escribir. El primero de los cuales aparece en los primeros años de vida del hombre como una necesidad social, en tanto que los demás se auto instruyen jugando un rol trascendente, en este derrotero, la escuela, esencialmente el docente como mediador y regulador del proceso de enseñanza y aprendizaje de las nuevas generaciones. Es mediante el lenguaje que el alumno se apodera de la información necesaria para intervenir en la producción social y en el proceso de cualquier actividad, es por ello que en condiciones las de universalización actuales reviste una vital importancia el desarrollo de habilidades comunicativas que propicien a su vez la competencia comunicativa entendida esta como un fenómeno donde se integran las capacidades cognitivas y meta cognitivas para comprender y producir significados.

Según Romeu, (2005):

Aborda la competencia comunicativa desde las tres dimensiones: la cognitiva, la comunicativa y la sociocultural, concibe al hombre como sujeto del conocimiento y el lenguaje como medio de cognición y comunicación; analiza al sujeto en su contexto, en las relaciones con los otros, sus valores, costumbres, sentimientos, posición y rol social; por ello, se considera este enfoque como el más integrador.

2.2.4. Dimensiones de las Habilidades Comunicativas

Entre las dimensiones de habilidades lingüísticas tenemos:

Capacidad de escucha.

Comprende la primigenia función lingüística, la cual se origina a la interna de la familia en escenarios propicios, advirtiéndose después que se produce con la participación de los niños con sus pares y con sus maestros en la vida escolar y “la mayoría que entró en el colegio con un mejor desarrollo del escuchar que del hablar, abandona sus estudios escolares con un mejor desempeño en el hablar que en el escuchar”.

Claridad y coherencia en la comunicación.

La transparencia es la idea fuerza fundamental que de cierta manera regulariza la predisposición de los elementos constitutivos de un texto. La claridad viene dada por el nivel léxico. La coherencia en la comunicación es la secuencia de direccionalidad que surge de la consecución que el contenido genera en su desarrollo.

Diálogo y buen trato.

Resulta totalmente complicado alcanzar un concepto concluido de lo que significa el diálogo y buen trato, considerando que no solamente se refiere a la asimilación de la definición, sino también al alto grado de individualidad en el que se encuentra involucrado y de convertirse en resultado de la interrelación con los demás.

Debate con altura.

La intervención social implica un debate con altura y se encuentra supeditada a un proceso individual de “toma de conciencia”, el cual se alcanza a través de la estimulación hacia la actividad, de afirmación de la presencia del cambio, de distinción de los inconvenientes o peticiones de la colectividad.

2.2.5. Programa de Habilidades Comunicativas

Constituye un conjunto de jornadas de trabajo, en las cuales se conjugan diferentes pautas referidas a la comunicación no verbal, y verbal.

2.2.6. Estrategias del Programa de Habilidades Comunicativas

Capacidad para identificar y gestionar las Emociones.

Habilidad para el análisis e interpretación de las señales de Comunicación Verbal y No Verbal: Expresión facial, gestos corporales y posturas, apariencia, detección de la mentira, entre otras.

Capacidad para adaptar tu lenguaje verbal y no verbal para ganar en eficacia en tu comunicación.

Afianzamiento e interiorización de lo aprendido a través de técnicas de Coaching.

2.2.7. Clima Organizacional.

El clima institucional no es estático si no dinámico debido a que quienes se encuentran en su interior son agentes dinámicos, con un conjunto de saberes, costumbres, creencias y normas que muchas veces pueden resultarle de fácil alineación con la institución y en otras dificultan su adaptación. El clima institucional se relaciona con una apreciación común por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia o participación.

El clima se refiere a una caracterización del ambiente, el cual está formado por componentes físicos y humanos y, a la vez, define una especie ecosistema peculiar, es decir, una marca o condicionamiento del contexto de vida y de trabajo. El concepto de —clima se ha ido extendiendo a las relaciones humanas para referirse a la forma en que las personas se relacionan entre sí y también a las características que poseen determinados ambientes sociales (p. 115). Según el autor, clima de aula viene a ser el lugar donde los alumnos adquieren sus aprendizajes ya sea por componentes físicos y humanos. (Cherobim (2004) citado en Rosales, 2010)

2.2.8. Dimensiones Del Clima Organizacional

Liderazgo

Es el proceso mediante el cual se influye en otras personas para alcanzar los objetivos de la organización. Es la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, por ello se dice: **Mira cuántos te siguen y sabrás si eres líder.**

Motivación

Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes.

Realización personal.

Reconocimiento de la aportación.

Responsabilidad.

Adecuación de las condiciones de trabajo.

Reciprocidad.- Relación de dar y recibir, mutuamente, entre el individuo y la organización.

Aplicación del trabajo. - Las personas deben sentir la necesidad de responder, en forma adecuada y favorable, por el desarrollo del medio que los rodea, mediante su trabajo.

Cuidado del patrimonio institucional. - Cuidado que los funcionarios exhiben de los bienes o las cosas materiales de la institución.

Retribución. - La institución tiene que optimizar los contenidos retributivos, de las relaciones laborales, en beneficio de sus empleados, para contribuir a su realización personal y desarrollo social.

Equidad. - Acceso a las retribuciones por medio de un sistema equitativo que trate a todos en condiciones de igualdad en trabajo y beneficios.

Participación.- Contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales, en el logro de objetivos.

Compromiso por la productividad.

Compatibilidad de intereses.

Intercambio de información.

Involucramiento en el cambio

2.2.9. Cultura Organizacional

Implica la conjunción de costumbres, reglas, dogmas, actitudes valóricas y prácticas que caracterizan a un colectivo determinado

2.2.10. Relaciones Interpersonales

Constituyen una interrelación mutua que surge entre los seres humanos. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

2.2.11. Actitudes Personales

La actitud es la manera de actuar de una persona, es decir, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. Por tanto, de manera sencilla podemos decir que las actitudes son la forma en que vemos y afrontamos la vida.

Otras definiciones que considero interesantes son las siguientes:

R.Jeffress: “La actitud es nuestra respuesta emocional y mental a las circunstancias de la vida”.

Rokeach: “Puede definirse una actitud como una organización aprendida y relativamente duradera de creencias acerca de un objeto o de una situación, que predispone a un individuo en favor de una respuesta preferida”.

Las actitudes incluyen tres elementos fundamentales:

Cognición.

La emoción.

Una tendencia a la acción.

Las actitudes pueden ser entonces consideradas como “buenas o positivas” o pueden ser “malas o negativas”.

Para nuestro Desarrollo personal, existen tres actitudes que definitivamente debemos cultivar:

Asumir nuestra responsabilidad en la vida y lograr que las cosas sucedan.

Debemos alcanzar un significado personal.

Aprender a eliminar las actitudes negativas de nuestra vida.

2.2.12. Gestión del Control de las Emociones

Muchas veces nos sentimos sobrepasados por las emociones que sentimos y no nos paramos a racionalizarlas. Vivimos en nuestra zona de confort haciendo y reaccionando siempre de la misma forma, no porque sea lo mejor, sino porque es lo que conocemos. Podemos salir de la zona de confort y llegar a la zona de la excelencia mediante el manejo de las emociones. “Las personas no se alteran por los hechos, si no, por lo que piensan acerca de ellos” Albert Ellis.

2.2.13. Componentes del Clima Institucional.

Los componentes del clima institucional, para muchos, están directamente relacionados con los componentes culturales, sin embargo, resulta más clara la propuesta de LITWIN Y STRINGER, quienes consideran nueve componentes básicos. (Litwin, 2005). Estructura. Responsabilidad. Recompensa. Desafíos. Relaciones. Cooperación. Estándares.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Hipótesis

Si se aplica un programa de habilidades comunicativas entonces se desarrollará significativamente el clima organizacional del IESTP Utcubamba - 2016.

3.2. Variables

3.2.1. Definición conceptual

Variable Dependiente: Clima Organizacional

El clima organizacional es el estado dinámico de una institución debido a que quienes se encuentran en su interior son agentes dinámicos, con un conjunto de saberes, costumbres, creencias y normas que muchas veces pueden resultarle de fácil alineación con la organización y en otras dificultan su adaptación. (MED, 2012)

Variable Independiente: Programa de Habilidades Comunicativas

Abordar la competencia comunicativa desde las tres dimensiones: la cognitiva, la comunicativa y la sociocultural, concibe al hombre como sujeto del conocimiento y el lenguaje como medio de cognición y comunicación; analiza al sujeto en su contexto, en las relaciones con los otros, sus valores, costumbres, sentimientos, posición y rol social; por ello, se considera este enfoque como el más integrador. (Romeu, 2005).

3.2.2. Definición operacional

Variable dependiente: Clima Organizacional

El nivel de desarrollo del clima organizacional se ha valorado teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: Liderazgo. Motivación. Reciprocidad. Participación.

Variable Independiente: Programa de Habilidades Comunicativas

El Programa de Estrategias Grupales se operacionalizó considerando las siguientes dimensiones: Capacidad de escucha. Debate con altura. Claridad y coherencia en la comunicación.

3..2.3. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Instrumento
CLIMA ORGANIZACIONAL	V.D	Dirigir a la persona en la institución Estimular la excelencia en la institución Estimular a los trabajadores EL trabajo en equipo en la institución Solución de conflictos en la institución.	Prueba Test de clima organizacional
	Liderazgo		
	Motivación	Realizarse personal y profesional. Reconocer los aportes en la institución Asumir con responsabilidad sus actividades institucionales. Adecuarse a las condiciones de trabajo. Contribuye con iniciativas	
	Reciprocidad	Adecuarse a las condiciones del trabajo Cuidar el patrimonio institucional. Retribuir por el trabajo realizado Equidad en el trato al trabajador. Practicar relaciones afectivas y amicales.	
	Participación	Asumir compromiso en la productividad. Compatibilidad de intereses entre trabajadores. Intercambio de información entre los trabajadores. Involucramiento en el cambio institucional. Comunicación adecuada durante la participación.	

Fuente: cuadro elaborado por el investigador

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	Instrumento
V.I HABILIDADES COMUNICATIVAS	Capacidad de escucha.	Capacidad de escucha entre los trabajadores. Prestar atención a sus compañeros de trabajo Entender el mensaje de sus compañeros de trabajo. Comprende el mensaje de los demás.	Observación Lista de cotejo
	Debate con altura	Mantiene una conversación apropiada Acepta las críticas con facilidad Respetar las opiniones de los demás Expresar con seguridad sus ideas	
	Claridad y coherencia en la comunicación.	Claridad en la emisión del mensaje Coherencia al expresar sus ideas. Ordenar sus mensajes al hablar. Aceptación del mensaje emitido. Pronunciar las palabras con claridad	

Fuente: Cuadro elaborado por el investigador

3.3. Metodología

3.3.1. Tipo de estudio

El presente trabajo de investigación es aplicado, orientado a la implementación de un Programa de Habilidades Comunicativas para desarrollar el clima organizacional en los trabajadores que conforman el grupo de estudio.

3.3.2. Diseño de investigación

En la presente investigación se utilizó el diseño pre experimental, de grupo único, con pre test y pos test, cuyo esquema es el siguiente:

M → O1 → X → O2

Donde:

M : Muestra

O1 : Pre test

O2 : Pos test

X : Estímulo: Programa de Habilidades Comunicativas

3.4. Población muestral

La población muestral está constituida por 30 trabajadores entre docentes y personal administrativo del IESTP Utcubamba en igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, todos en ejercicio laboral actual perteneciente a la UGEL – Utcubamba, seleccionada de manera no probabilística con criterio propio del investigador.

Tabla 1

SEXO				
	HOMBRES	MUJERES	CANTIDAD	PORCENTAJE
PROFESORES	20	02	22	73%
ADMINISTRATIVOS	04	04	08	27%
TOTAL	24	06	30	100%

Fuente: PEI del IESTP U

3.5. Métodos de investigación

En la presente investigación se utilizó:

El método histórico tendencial, a través del cual se estudiarán las distintas etapas por las que atravesará el objeto de estudio.

El método de análisis y síntesis presente a lo largo de todo el proceso de investigación.

El método de la deducción e inducción, por el cual se infieren proposiciones singulares partiendo de aspectos generales y se formulan conclusiones generales a partir de premisas particulares.

El método de modelación, por el cual se representará un reflejo mediatizador del objeto de estudio.

El método sistémico con el propósito de organizar el objeto mediante el estudio de sus partes componentes, así como de las relaciones entre ellos.

El método dialéctico para revelar las relaciones entre los componentes del objeto de estudio.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos del presente trabajo de investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

3.6.1. Técnica de fichaje

Orientada a recopilar información teórica que permita desarrollar científicamente el trabajo de investigación, en cuyo contexto se empleará:

Fichas bibliográficas. - En estas fichas se registraron los datos suficientes de los libros consultados

Fichas textuales. - Estas fichas se utilizaron para realizar la transcripción del párrafo de un libro necesario para el óptimo desarrollo de la investigación.

Fichas de comentario. - En estas fichas se anotaron ciertos comentarios de la información recopilada y que el investigador los considera necesarios.

3.6.2. Técnicas de campo

Observación

La percepción del objeto de investigación se realizó cumpliendo rasgos de objetividad, validez y confiabilidad con la finalidad de obtener información relevante sobre el desarrollo del Clima Organizacional en el IESTP “Utcubamba”.

Encuesta

Técnica destinada a obtener información primaria respecto al Clima Organizacional a partir de una muestra representativa para proyectar los resultados sobre la población total

Cuestionario

Instrumento de recopilación de datos a partir de un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente sobre los hechos de la investigación para su contestación por la muestra del estudio emprendido.

Lista de cotejo

Instrumento que permitió estimar la presencia o ausencia de una serie de características o atributos de la muestra representativa que se han de registrar mediante la observación.

Test

Instrumento que permitió la comprobación de los objetivos trazados en la investigación y la contrastación de la hipótesis formulada a través del tratamiento de los resultados. Se aplicará el pre test a la muestra representativa con la finalidad de obtener información acerca del mal Clima Organizacional y el post test para demostrar la efectividad de la aplicación del Programa Habilidades Comunicativas.

3.7. Métodos de análisis de datos

La información se organizó en tablas y figuras y para el efecto del análisis e interpretación se utilizará la estadística descriptiva trabajada desde los programas Excel y SPSS. Se aplicarán instrumentos de recolección de información (test en sus dos momentos; pre y post test).

Se analizó si se presentan cambios significativos después de haber aplicado el estímulo. Para una mejor comprensión se trabajará con algunas medidas estadísticas como la media aritmética, la desviación estándar y el coeficiente de variabilidad.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. Descripción

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos del pre test y post test al grupo de estudio. Se realizó a través de tablas en función del desarrollo de actitudes personales positivas, según baremo y también mediante figuras estadísticas

TABLA 2
BAREMO GENERAL

NIVEL	RANGO
Excelente	61-80
Bueno	41-60
Regular	21-40
Deficiente	1-20

TABLA 3
BAREMO ESPECÍFICO

Dimensiones		Ítems
	Liderazgo	P ₁ - P ₅
	Motivación	P ₆ - P ₁₀
	Reciprocidad	P ₁₁ - P ₁₅
	Participación	P ₁₆ – P ₂₀
Valoraciones		
Nivel	Literal	Rango
Excelente	Siempre	18 – 20
Bueno	Casi siempre	14 – 17
Regular	A veces	11 – 13
Deficiente	Nunca	1 – 10

FUENTE: Escala elaborada por el investigador

4.1.1. Pre test al grupo de estudio

Objetivo 1

Identificación del nivel de desarrollo del clima organizacional

TABLA 4
DIMENSION LIDERAZGO

Nivel	F	%	Estadísticos
Excelente	1	3.33	$\bar{X} = 11,70$
Bueno	3	10.00	
Regular	12	40.00	$S = 2,07$
Deficiente	14	46.67	
TOTAL	30	100	$CV = 17,70 \%$

FUENTE: Pre test aplicado al grupo de estudio.
FECHA: Septiembre del 2016.

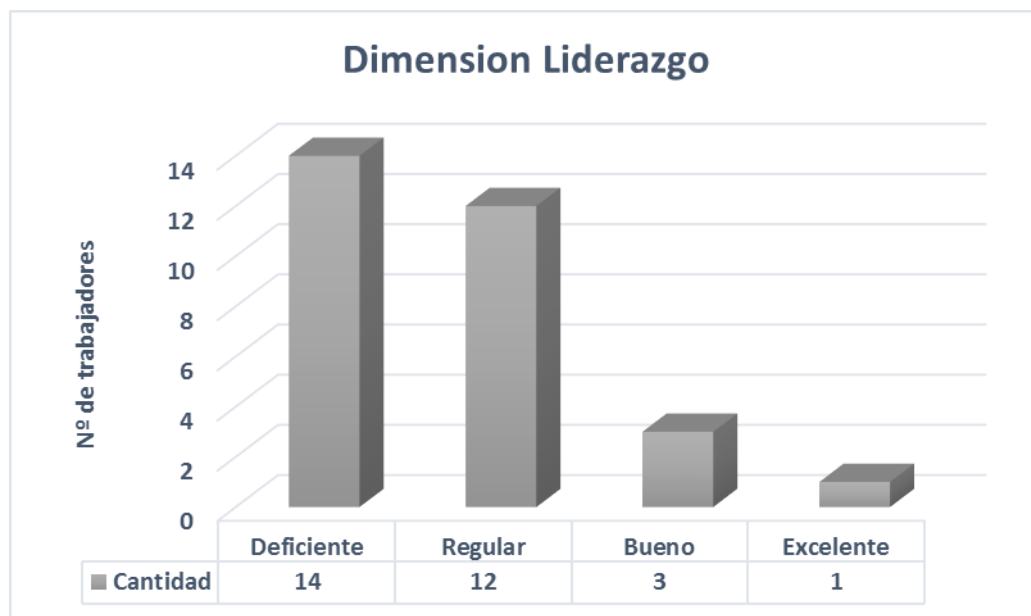


Figura 1

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos para valorar el nivel de desarrollo del clima organizacional muestran que, 14 de los trabajadores del grupo de estudio, es decir, el 46,67% alcanzaron el nivel deficiente; mientras que, 12 de ellos, es decir, el 40% se ubicaron en el nivel regular, 3 de ellos, es decir, el 10 % se ubicaron en el nivel bueno y en el nivel excelente se situaron 1, representando un 3,33%.

El resultado obtenido indica que la mayoría de trabajadores del grupo de estudio se concentran en el nivel deficiente, por lo que se requiere un tratamiento específico para revertir estos resultados

Asimismo, se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los estudiantes del grupo de estudio es de 11,70 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente. La desviación estándar es de 2,07 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado, se observa que el grupo de estudio en cuanto al respeto a las normas de convivencia es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 17,70%.

TABLA 5
DIMENSION MOTIVACION

Nivel	F	%	Estadígrafos
Excelente	1	3.33	$\bar{X} = 11,43$
Bueno	1	3.33	
Regular	13	43.33	$S = 1,83$
Deficiente	15	50.00	
TOTAL	30	100	$CV = 16,03 \%$

FUENTE: Pre test aplicado al grupo de estudio.
FECHA: Septiembre del 2016.



Figura 2

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos para valorar el nivel de desarrollo del clima organizacional muestran que, 15 de los trabajadores del grupo de estudio, es decir, el 50% alcanzaron el nivel deficiente; mientras que, 13 de ellos, es decir, el 43,33% se ubicaron en el nivel regular, 1 de ellos, es decir, el 3,33% se ubicaron en el nivel bueno y en el nivel excelente se situaron 1, representando un 3,33%.

El resultado obtenido indica que la mayoría de trabajadores del grupo de estudio se concentran en el nivel deficiente, por lo que se requiere un tratamiento específico para revertir estos resultados

Asimismo, se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los estudiantes del grupo de estudio es de 11,43 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente. La desviación estándar es de 1,83 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado, se observa que el grupo de estudio en cuanto al respeto a las normas de convivencia es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 16,03%.

TABLA 6
DIMENSION RECIPROCIDAD

Nivel	F	%	Estadísticos
Excelente	3	10.00	$\bar{X} = 12,43$
Bueno	4	13.33	
Regular	13	43.33	S = 2,37
Deficiente	10	33.33	
TOTAL	30	100	CV = 19,09 %

FUENTE: Pre test aplicado al grupo de estudio.
FECHA: Septiembre del 2016.

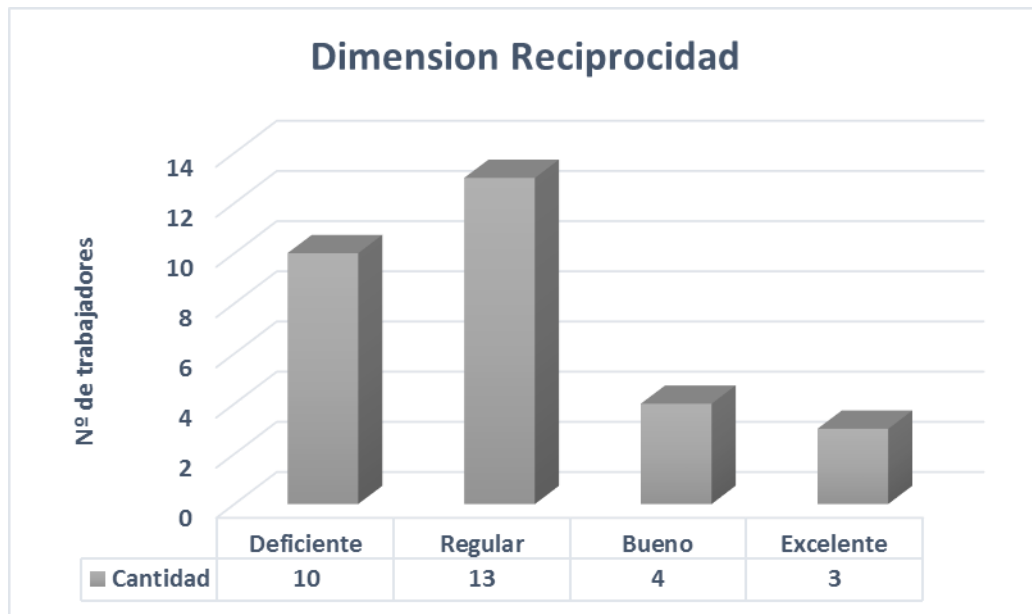


Figura 3

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos para valorar el nivel de desarrollo del clima organizacional muestran que, 10 de los trabajadores del grupo de estudio, es decir, el 33,33% alcanzaron el nivel deficiente; mientras que, 13 de ellos, es decir, el 43,33% se ubicaron en el nivel regular, 4 de ellos, es decir, el 13,33% se ubicaron en el nivel bueno y en el nivel excelente se situaron 3, representando un 10%.

El resultado obtenido indica que la mayoría de trabajadores del grupo de estudio se concentran en el nivel regular, por lo que se requiere un tratamiento específico para revertir estos resultados

Asimismo, se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los estudiantes del grupo de estudio es de 12,43 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente. La desviación estándar es de 2,37 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado, se observa que el grupo de estudio en cuanto al respeto a las normas de convivencia es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 19,09%.

TABLA 7
DIMENSION PARTICIPACION

Nivel	F	%	Estadígrafos
Excelente	2	6.67	$\bar{X} = 12,30$
Bueno	4	13.33	
Regular	14	46.67	$S = 2,22$
Deficiente	10	33.33	
			$CV = 18,01 \%$
TOTAL	30	100	

FUENTE: Pre test aplicado al grupo de estudio.

FECHA: Septiembre del 2016.



Figura 4

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos para valorar el nivel de desarrollo del clima organizacional muestran que, 10 de los trabajadores del grupo de estudio, es decir, el 33,33% alcanzaron el nivel deficiente; mientras que, 14 de ellos, es decir, el 46,67% se ubicaron en el nivel regular, 4 de ellos, es decir, el 13,33% se ubicaron en el nivel bueno y en el nivel excelente se situaron 2, representando un 6,67%.

El resultado obtenido indica que la mayoría de trabajadores del grupo de estudio se concentran en el nivel regular, por lo que se requiere un tratamiento específico para revertir estos resultados

Asimismo se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los estudiantes del grupo de estudio es de 12,30 puntos, lo cual indica que es un calificativo deficiente. La desviación estándar es de 2,22 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado se observa que el grupo de estudio en cuanto al respeto a las normas de convivencia es heterogéneo con un coeficiente de variabilidad del 18,01%.

Objetivo 2

Elaboración del Programa de Habilidades Comunicativas

Con este propósito se desarrollo la fase del planeamiento referido al diseño, certificación y aplicación del test, así como la programación curricular de cada uno de los talleres de aprendizaje que constituyó el Programa que se desarrolló con los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande.

Elaboración del Programa

El Programa de Habilidades Comunicativas se elaboró teniendo en cuenta el nivel de desarrollo del Clima Organizacional, la disposición cooperativa y democrática, la disposición emprendedora y el sentido de organización. Se estructuró 4 talleres de aprendizaje, utilizando bibliografía especializada. Fue validado por tres expertos.

Pre-Test y Post Test

Este instrumento fue elaborado por el investigador, teniendo en cuenta las dificultades o necesidades que presentan los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande, en el proceso de desarrollo del clima organizacional. Dicho test fue construido sobre la base de 20 ítems, conducentes a evaluar el nivel de desarrollo del clima organizacional del grupo de estudio.

Objetivo 3

Aplicación del Programa de Estrategias Grupales

El Programa de Habilidades Comunicativas para desarrollar actitudes personales positivas en los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande, que conforman el grupo de estudio. Se desarrolló desde septiembre a diciembre del 2016, comprendiendo 4 talleres de aprendizaje, con un total de 66 horas pedagógicas.

Del Pre-Test y Post Test.

El Pre Test se aplicó en septiembre del 2016 contando con una asistencia del 100%.

El Post Test se aplicó diciembre del 2016 con una asistencia del 100%.

De la Programación.

Se desarrollaron 4 talleres de aprendizaje, considerando la propuesta formulada por el MINEDU, que establece la secuencia de los procesos pedagógicos y didácticos; es decir la problematización, el propósito, la motivación, los saberes previos, gestión y acompañamiento y evaluación.

Los talleres de aprendizaje se llevaron a cabo en las aulas de la Institución Educativa

4.1.2. Post test al grupo de estudio.

Objetivo 4

Evaluación del desarrollo del clima organizacional, después de aplicado el estímulo.

TABLA 8
DIMENSIÓN LIDERAZGO

Nivel	F	%	Estadísticos
Deficiente	1	3,33	$\bar{X} = 15,71$ $S = 1,71$ $CV = 10,99\%$
Regular	2	6,67	
Bueno	17	56,67	
Excelente	10	33,33	
TOTAL	30	100%	

FUENTE: Post test aplicado a los trabajadores que conforman el grupo de estudio
FECHA: Diciembre del 2016.

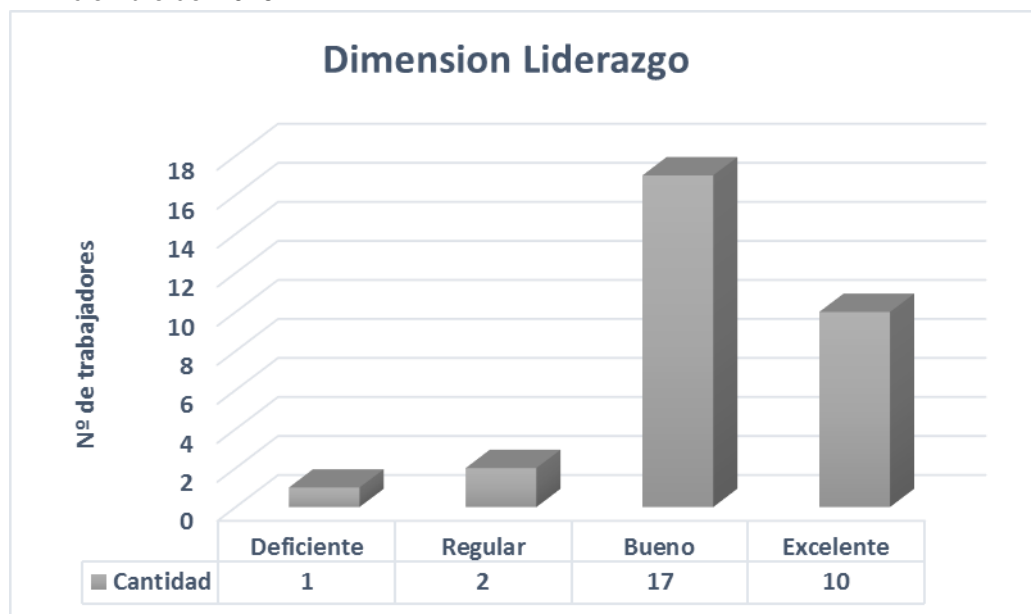


Figura 5

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos en el post test para valorar el nivel de desarrollo del clima organizacional muestran que, 17 de los trabajadores del grupo de estudio, es decir, el 56,67% lo lograron en un nivel bueno; mientras que, 10 de ellos, es decir, el 33,33% lograron ubicarse en el nivel excelente; 2 de ellos, es decir 6,67% lograron ubicarse en el nivel regular y en el nivel deficiente encontramos a solo un trabajador del grupo de estudio que representa el 3,33%.

Asimismo, se observa que según datos estadísticos, el calificación promedio obtenido por los estudiantes del grupo de estudio es de 15,71 puntos, lo cual indica que han alcanzado un nivel alto, según baremo. La desviación estándar es de 1,71 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado, se observa que el grupo de estudio en cuanto al respeto al desarrollo del clima organizacional es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 10,99%.

TABLA 9
DIMENSIÓN MOTIVACION

Nivel	F	%	Estadísticos
Deficiente	0	0,00	$\bar{X} = 16,00$ $S = 1,31$ $CV = 8,21\%$
Regular	1	3,33	
Bueno	17	56,67	
Excelente	12	40,00	
TOTAL	30	100%	

FUENTE: Post test aplicado al grupo de estudio
FECHA: Diciembre del 2016.



Figura 6

Análisis e Interpretación:

Los resultados obtenidos en el post test para valorar el nivel de desarrollo del clima organizacional muestran que, 17 de los trabajadores del grupo de estudio, es decir, el 56,67% lo lograron en un nivel bueno; mientras que, 12 de ellos, es decir, el 40% lograron ubicarse en el nivel excelente; 1 de ellos, es decir 3,33% lograron ubicarse en el nivel regular tanto que en el nivel deficiente ya no encontramos a ningún trabajador del grupo de estudio.

Asimismo, se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los estudiantes del grupo de estudio es de 16 puntos, lo cual indica que han alcanzado un nivel alto, según baremo. La desviación estándar es de 1,31 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado, se observa que el grupo de estudio en cuanto al respeto al desarrollo del clima organizacional es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 8,21%.

TABLA 10
DIMENSIÓN RECIPROCIDAD

Nivel	F	%	Estadísticos
Deficiente	0	0,00	$\bar{X} = 16,67$ $S = 1,35$ $CV = 8,09\%$
Regular	0	0,00	
Bueno	12	40,00	
Excelente	18	60,00	
TOTAL	30	100%	

FUENTE: Post test aplicado al grupo de estudio
FECHA: Diciembre del 2016.

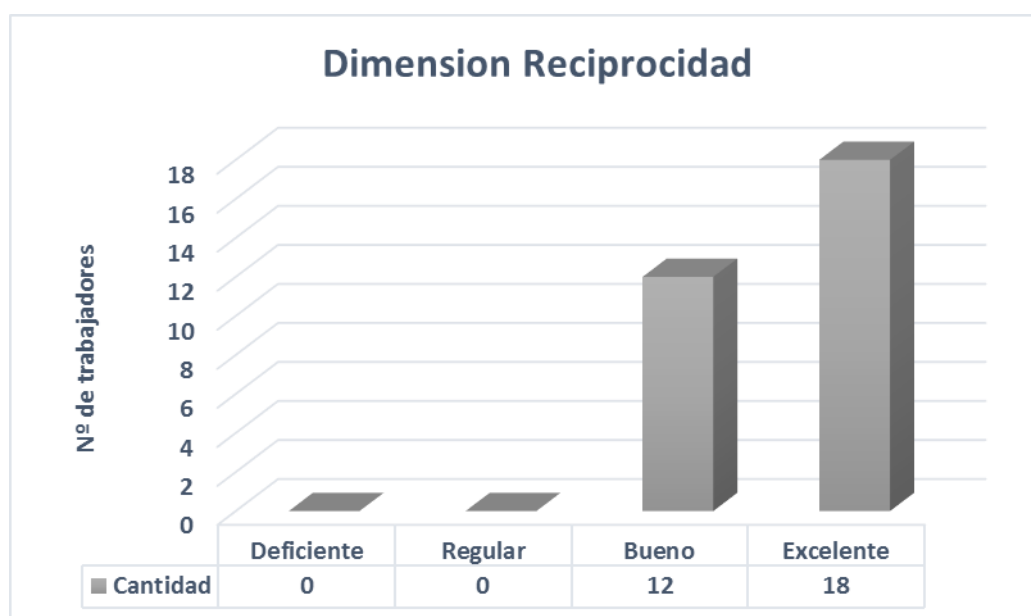


Figura 7

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos en el post test para valorar el nivel de desarrollo del clima organizacional muestran que, 18 de los trabajadores del grupo de estudio, es decir, el 60% lo lograron en un nivel excelente; mientras que, 12 de ellos, es decir, el 40% lograron ubicarse en el nivel bueno; tanto en el nivel regular como en el nivel deficiente ya no encontramos a ningún trabajador del grupo de estudio.

Asimismo, se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los estudiantes del grupo de estudio es de 16,67 puntos, lo cual indica que han alcanzado un nivel alto, según baremo. La desviación estándar es de 1,35 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado, se observa que el grupo de estudio en cuanto al respeto al desarrollo del clima organizacional es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 8,09%.

TABLA 11
DIMENSIÓN PARTICIPACIÓN

Nivel	F	%	Estadígrafos
Deficiente	0	0,00	$\bar{X} = 16,97$ $S = 1,35$ $CV = 7,97\%$
Regular	0	0,00	
Bueno	9	30,00	
Excelente	21	70,00	
TOTAL	30	100%	

FUENTE: Post test aplicado a los trabajadores que conforman el grupo de estudio
FECHA: Diciembre del 2016.



FUENTE: Post test aplicado a los trabajadores que conforman el grupo de estudio
FECHA: Diciembre del 2016

Análisis e Interpretación

Los resultados obtenidos en el post test para valorar el nivel de desarrollo del clima organizacional muestran que, 21 de los trabajadores del grupo de estudio, es decir, el 70% lo lograron en un nivel excelente; mientras que, 9 de ellos, es decir, el 30% lograron ubicarse en el nivel bueno; tanto en el nivel regular como en el nivel deficiente ya no encontramos a ningún trabajador del grupo de estudio.

Asimismo, se observa que según datos estadígrafos, el calificativo promedio obtenido por los estudiantes del grupo de estudio es de 16,97 puntos, lo cual indica que han alcanzado un nivel alto, según baremo. La desviación estándar es de 1,35 puntos, lo que muestra que los datos se dispersan a esa distancia con relación al promedio tanto a la derecha como hacia la izquierda. Por otro lado, se observa que el grupo de estudio en cuanto al respeto al desarrollo del clima organizacional es homogéneo con un coeficiente de variabilidad del 7,97%.

Objetivo 5

Comparación de los resultados obtenidos del pre test y post test aplicados al grupo de estudio.

TABLA 12

Nivel	Dimensión Liderazgo				Dimensión Motivación				Dimensión Reciprocidad				Dimensión Participación			
	Pretest		Post test		Pretest		Post test		Pretest		Post test		Pretest		Post test	
	Fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	14	46,67	1	3,33	15	50,00	0	0,00	10	33,33	0	0,00	10	3,33	0	0,00
Regular	12	40,00	2	6,67	13	43,33	1	3,33	13	43,33	0	0,00	14	46,67	0	0,00
Bueno	3	10,00	17	56,67	1	3,33	17	56,67	4	13,33	12	40,00	4	13,33	9	30,00
Excelente	1	3,33	10	33,33	1	3,33	12	40,00	3	10,00	18	60,00	2	6,67	21	70,00
TOTAL	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100	30	100

FUENTE: Pre test y post test aplicados al grupo de estudio

FECHA: Septiembre – diciembre de 2016

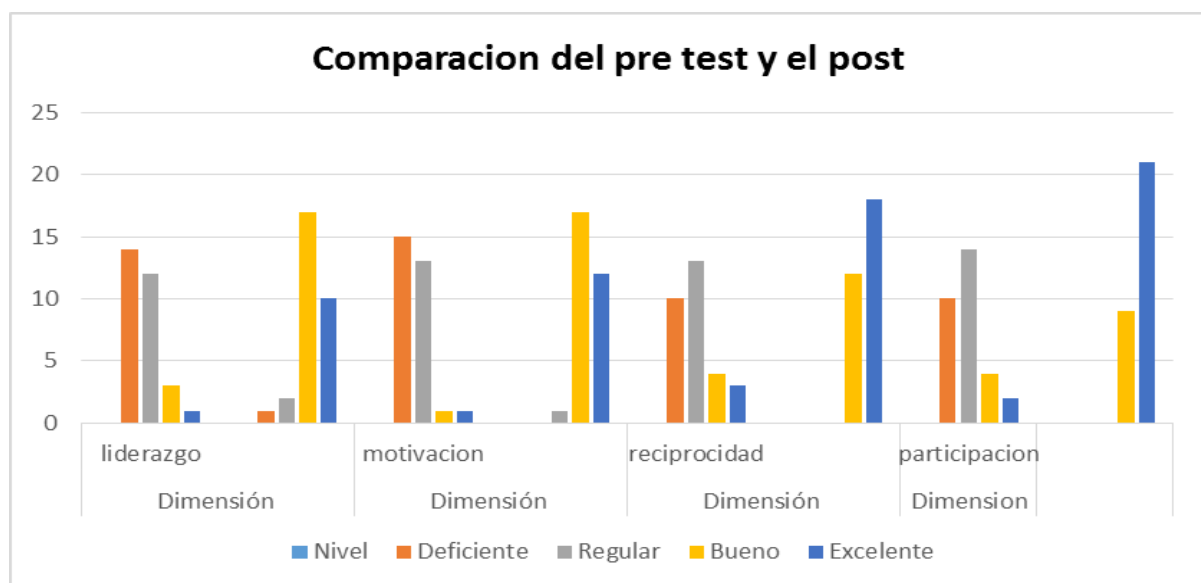


Figura 9

Análisis e interpretación:

De los resultados obtenidos en el pre test y post test, presentados en la tabla comparativa se puede señalar, que el grupo de estudio después de haber recibido el estímulo ha manifestado un nivel de logro muy significativo en el desarrollo del clima organizacional con actitudes personales positivas, pues gran parte de los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande, que se encontraban en el nivel deficiente o regular migran al nivel bueno y excelente, haciéndose incluso un grupo más homogéneo.

En consecuencia, por los resultados obtenidos en la tabla 12, se puede afirmar que la hipótesis que se ha planteado se logró confirmar, tal como a continuación se detalla: La aplicación de un Programa de Habilidades Comunicativas ha contribuido significativamente al desarrollo de mejorar el Clima Organizacional de los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande.

4.2. Discusión de los resultados

4.2.1. Diagnóstico para la aplicación del Programa de Habilidades Comunicativas.

Se evidenció que en los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande, las actitudes personales se han desarrollado de manera muy superficial, descuidando aspectos relevantes en las diferentes dimensiones: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación.

Las costumbres arraigadas se debilitan, normas y modelos de conductas se transforman con relativa celeridad hacia nuevas relaciones sociales que es preciso afrontar con valores y actitudes personales positivas que den respuesta al cambio orientándolo hacia el bien del progreso humano.

En consecuencia, ha sido necesario aplicar un Programa de Habilidades Comunicativas, porque es un proceso activo para desarrollar un buen Clima Organizacional de los trabajadores y así asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales sin dejar de lado la visión y la misión.

4.2.2. Diseño del Programa de Habilidades Comunicativas.

El diseño del Programa de Habilidades Comunicativas se realizó en función de los diferentes talleres de interaprendizaje, consideradas para desarrollar un buen clima organizacional en el grupo de estudio, teniendo en cuenta las estrategias seleccionadas

4.2.3. Aplicación del Programa de Habilidades Comunicativas.

Para eso fue necesario realizar talleres de aprendizaje con el grupo de estudio, en cuyo contexto, la aplicación del Programa de Habilidades Comunicativas a los trabajadores del grupo de estudio implicó cambios significativos en el desarrollo de actitudes personales positivas, sustentado en la teoría de la Motivación Humana de Maslow, teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de David Fischman, la teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Rensis Likert, la teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato y Teoría del Desarrollo a Escala Humana de Max-Neef.

La totalidad de los talleres fueron desarrollados en un ambiente agradable donde los trabajadores se reunieron en equipo, procurando un aprendizaje colaborativo, corporativo fortaleciendo el clima organizacional.

4.2.4. Evaluación del desarrollo de actitudes personales positivas en los trabajadores.

En el desarrollo de los talleres de aprendizaje, los trabajadores que formaron el grupo de estudio fueron evaluados a través de listas de cotejo y rúbricas diseñadas para valorar indicadores relacionados con las dimensiones. Los instrumentos de evaluación tuvieron como valoración: Siempre, a veces, rara vez y nunca que se relacionaban con las categorías de los respectivos baremos. La mayoría de los trabajadores lograron la valoración de bueno y excelente.

Para demostrar que la aplicación del Programa de Habilidades Comunicativas desarrolla el clima organizacional en el IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande fue ineludible aplicar el post test con la finalidad de comprobar la existencia del avance hacia el objetivo general del estudio, evidenciando que al aplicar el Programa de Habilidades Comunicativas los trabajadores lograron desarrollar significativamente el nivel de actitudes personales positivas que se refleja en un buen Clima Organizacional.

4.2.5. Comparación de los resultados obtenidos del pre test y post test, luego de la intervención del estímulo.

De los resultados obtenidos en el pre test y post test se evidenció que el grupo de estudio, después de haber recibido el estímulo, observó un logro significativo en el desarrollo de actitudes personales positivas, pues gran parte de los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande que se encontraban en el nivel Deficiente y regular

migran al nivel bueno y excelente, haciéndose incluso un grupo más homogéneo. (Tabla 12)

En tal sentido, al contrastar los resultados se mostró que los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande observan un alto desarrollo de las dimensiones: Liderazgo, Motivación, Reciprocidad y Participación, lo que demuestra el nivel de desarrollo del Clima Organizacional ha sido muy significativo, fundamentado en los aportes de la teoría de la Motivación Humana de Maslow, teoría del Liderazgo Personal e Interpersonal de David Fischman, la teoría del Liderazgo Participativo y Democrático de Rensis Likert, la teoría de las Relaciones Humanas de Chiavenato y Teoría del Desarrollo a Escala Humana de Max-Neef..

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Conclusiones

El objetivo de la investigación ha sido alcanzado satisfactoriamente; toda vez que ha permitido elevar de manera significativa el nivel del desarrollo del Clima Organizacional como muestra los resultados en la dimensión liderazgo con un nivel bueno representando el 57%, en la dimensión motivación con un nivel bueno representando el 57%, en la dimensión reciprocidad con un nivel excelente representando el 60% y en la dimensión participación con un nivel excelente representando el 70% lo que se refleja en los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande.

El proceso de investigación aporta como resultado un Programa de Habilidades Comunicativas que ha permitido mejorar el nivel del desarrollo del Clima Organizacional de los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande.

El Programa de Habilidades Comunicativas que se propone, previa aplicación, ha resultado lo suficientemente válido para mejorar nivel del desarrollo del Clima Organizacional de los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande.

Al comparar los resultados de la investigación, mediante el análisis e interpretación se comprobó que el objetivo de la investigación ha sido alcanzado satisfactoriamente; dado que ha permitido elevar el Clima Organizacional de los trabajadores del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande.

Sugerencias

Aplicar el Programa de Habilidades Comunicativas en las diversas instituciones educativas para mejorar y desarrollar el clima organizacional.

Implementar el Programa de Habilidades Comunicativas en las diversas instituciones educativas para mejor y desarrollar el clima organizacional.

Promover el mejoramiento del nivel de relaciones interpersonales que se vean reflejadas en un buen Clima Organizacional buscando cumplir con los objetivos institucionales.

Continuar investigando sobre el desarrollo del Clima Organizacional, considerando que el conocimiento en este campo es sumamente amplio e interesante.

REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2013). Habilidades comunicativas de las personas. Lima.
- Alvarado, A. (2007). *Clima y Comunicación organizacional en el sector educativo. El caso del Instituto Tecnológico de los Mochis*. México.
- Alvarez, S. (2001). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes de la eficacia del Instituto de Oftalmología*. Tesis Magistral, Perú.
- Austin, J. (1962). Teoría de la lengua como propósito comunicativo. Gran Bretaña.
- Beachle, T. (2007). La validez del instrumento característica más importante de la prueba. Colombia.
- Bronwn, L. (1987). Modelo de estrategias a seguir en la cortesía pragmática. Estados Unidos.
- Brunet, H. (1987). Diagnóstico de la relación clima organizacional y el desarrollo laboral. París, Francia.
- Caballero, D. (2005). La cortesía es un fenómeno que muestra en el hablante su imagen. España.
- Cardozo, E. (2011). *Influencia del clima institucional en la Gestión Educativa del Progrma de Intervención Temprana en Educación Especial PRITE "Amor y Esperanza"*. Tesis magistral, Chota - Perú.
- Chiavenato, I. (1976). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México.
- Fayol, H. (1925). *Teoría clasica de la administración*. Francia.
- Fernández, J. (2012). *Concepto de calidad de Servico al usuario*. lima - Perú.
- Fischman, D (2006). El Camino del Líder. Lima-Perú.
- García, P. (1988). Concepto de Encuesta. Lima, Perú.
- García, V. (2009). La calidad de vida de una organización. Madrid, España.
- Haverkate. (1994). Función interactiva de las normas vigentes en cada cultura específica. Madrid, España.
- Hernández. (2007). Un diagnóstico de la cultura organizacional en una institución educativa: El caso de la SEPI-UPICSA. México.
- Hernández, R. (2008). *Métodos de investigación*. México.
- Huang, M. (2007). Condiciones de felicidad requeridas en los actos performativos. China.
- Kean, P. (1976). El interés de los niños por escuchar y hablar. Estados Unidos.

- Lamoyi, C. (2009). *Clima organizacional: Creencias compartidas, sentido de comunidad y liderazgo directivo, en escuelas secundarias de Tabasco*. Tesis magistral, Lima - Perú.
- Litwin, E. (2005). Componentes del clima organizacional. Estados Unidos.
- Martínez, L. (2004). La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional. Estados Unidos.
- Maslow, A. (2005). Teoría de la jerarquía de las necesidades. Estados Unidos.
- McGregor. (2012). Teoría del comportamiento humano. Estados Unidos.
- Mendez, C. (2006). El clima organizacional y las motivaciones de sus miembros de una organización. Colombia.
- Montenegro, J. (1998). *Desarrollo organizacional y su efecto sobre el clima organizacional*. Guatemala.
- Ouchi, W. (2009). Teoría "Z". Estados Unidos.
- Pérez, S. (2013). La naturaleza del fenómeno organizacional. México.
- Ramos, C. (2012). Los factores de riesgo ocupacionales en los colegios del Perú. Lima, Perú.
- Romeu, A. (s.f.). La competencia comunicativa desde las tres dimensiones. La habana, Cuba.
- Sánchez, P. (2007). Concepto de habilidades comunicativas. Perú.
- Searle, J. (1969). Los actos del habla como unidades mínimas de comunicación. Gran Bretaña.
- Selldom, A. (2009). Teorías de la investigación científica. Estados Unidos.
- Soto, L. (2007). Relaciones humanas y clima laboral. México.
- UNESCO. (2005). El estrés laboral y el síndrome de Burnout. Lima, Perú.
- Wilt, M. (1950). Los educadores y su capacidad de escucha con los niños. Londres.
- Yule, L. (1996). Teoría de los actos del habla. Valencia, España.
- Zevallos, R. (2007). *Diseño de Estrategias de motivación para mejorar el desarrollo institucional en la I.E 40002 "Aire Libre" del Cercado de Arequipa*. Tesis magistral, Arequipa - Perú.

ANEXOS

(Anexo 1)

TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL

APELLIDOS Y NOMBRES _____

CARGO: _____ **FECHA:** __/__/__

OBJETIVO: Identificar el nivel de desarrollo del clima organizacional del IESTP “Utcubamba.”

INSTRUCCIONES : Lee con atención los ítems que se presentan y responde escribiendo un aspa (x) en la categoría pertinente.

VALORACIONES DE LAS CATEGORÍAS:

Siempre: 17-20

A veces: 13-16

Rara vez: 11-12

Nunca : 00-10

1) Consideras que el director de la institución educativa está dirigiendo de manera correcta al personal de la institución

() Siempre

() A veces

() Rara vez

() Nunca

2) El director de la institución educativa estimula oportunamente a los trabajadores por su excelencia en su trabajo

() Siempre

() A veces

() Rara vez

() Nunca

3) El director de la institución educativa estimula oportunamente a sus trabajadores por los logros obtenidos

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

4) Consideras que los docentes y personal administrativo de la institución educativa ejercen su liderazgo cuando trabajan en equipo.

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

5) Los docentes y personal administrativo siempre están dispuesto a dar solución a los conflictos que se presentan en la institución educativa

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

6) Te sientes realizado como persona al realizar trabajos en bien de la institución educativa

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

7) Te entusiasmas cuando uno de tus colegas de trabajo es reconocido por su aportación realizada a favor de la institución educativa

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

8) Asumes con responsabilidad las funciones que te competen como trabajador de la institución educativa

() Siempre

() A veces

() Rara vez

() Nunca

9) Te adecuas a trabajar en un ambiente poco favorable para la institución educativa

() Siempre

() A veces

() Rara vez

() Nunca

10) Consideras que eres una persona que contribuyes con iniciativas para mejorar el clima organizacional

() Siempre

() A veces

() Rara vez

() Nunca

11) Consideras que la institución educativa adecua sus condiciones de trabajo de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios

() Siempre

() A veces

() Rara vez

() Nunca

12) A nivel institucional existe una política de trabajo orientada al cuidado del patrimonio institucional

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

13) Consideras que el esfuerzo que se viene realizando a nivel institucional es retribuido con las acciones de los docentes y personal administrativo

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

14) Las responsabilidades que se asumen a nivel institucional consideras que son distribuidas de manera equitativa

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

15) Mantienes buenas relaciones amicales y afectivas entre los miembros de la Comunidad Educativa

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

16) Percibes que a nivel institucional existe compromiso para la productividad por parte de los docentes y administrativos

☐ Siempre

☐ A veces

☐ Rara vez

☐ Nunca

- 17) Consideras que la gestión que viene implementando el director causa compatibilidad de intereses entre los docentes y personal administrativo
- (☐) Siempre
 - (☐) A veces
 - (☐) Rara vez
 - (☐) Nunca
- 18) Considera que el clima organizacional de la institución educativa permite el intercambio de información entre los docentes y personal administrativo
- (☐) Siempre
 - (☐) A veces
 - (☐) Rara vez
 - (☐) Nunca
- 19) Te involucras de manera decidida y con convicción en los procesos de cambio que la institución educativa viene implementando
- (☐) Siempre
 - (☐) A veces
 - (☐) Rara vez
 - (☐) Nunca
- 20) Consideras que la comunicación es adecuada durante la participación de los docentes y personal administrativo
- (☐) Siempre
 - (☐) A veces
 - (☐) Rara vez
 - (☐) Nunca

(Anexo 2)
CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres : ALARCÓN DÍAZ, ALICIA
- 1.2. Grado académico: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
- 1.3. Documento de identidad: 16780259
- 1.4. Centro de labores:

Universidad Señor de Sipán.

Universidad Privada Juan Mejía Baca

Institución Educativa “Mariano Melgar”

- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: TEST
- 1.6. Título de la Investigación: PROGRAMA DE HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IESTP “UTCUBAMBA” DE BAGUA GRANDE-2016.
- 1.7. Autor del instrumento: Mg. JAMES PEREZ IDROGO

En este contexto ha sido considerado como experta en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (4)

B : Bueno (3)

R : Regular (2)

D : Deficiente (1)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Fuente: Cuadro adaptado por el investigador

III. OPINION DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

Chiclayo, setiembre del 2016.

FIRMA DE LA EXPERTA:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alicia', is written over a horizontal dotted line.

DNI: 16780259

CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

- 1.1. Apellidos y nombres : Dr. VASQUEZ CASTRO MIGUEL ANGEL
- 1.2. Grado académico: DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN
- 1.3. Documento de identidad: DNI 03700347
- 1.4. Centro de labores:

Universidad César Vallejo

UGEL-Celendín

- 1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: TEST
- 1.6. Título de la Investigación: PROGRAMA DE HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IESTP "UTCUBAMBA" DE BAGUA GRANDE-2016.
- 1.7. Autor del instrumento: Mg. JAMES PEREZ IDROGO

En este contexto la hemos considerado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (4)

B : Bueno (3)

R : Regular (2)

D : Deficiente (1)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategias responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Fuente: Cuadro adaptado por el investigador

III. OPINION DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

Chiclayo, setiembre del 2016.

FIRMA DEL EXPERTO:

DNI: 03700347

CRITERIO DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

1.1. Apellidos y nombres : ALARCÓN DÍAZ, DAYSI SOLEDAD

1.2. Grado académico: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

1.3. Documento de identidad: 41073751

1.4. Centro de labores:

Universidad César Vallejo

Universidad Señor de Sipán

Universidad de San Martín de Porres

Universidad Alas Peruanas

Institución Educativa “Nuestra Señora de la Paz”

1.5. Denominación del instrumento motivo de validación: TEST

1.6. Título de la Investigación: PROGRAMA DE HABILIDADES COMUNICATIVAS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL IESTP “UTCUBAMBA” DE BAGUA GRANDE-2016.

1.7. Autor del instrumento: Mg. JAMES PEREZ IDROGO

En este contexto ha sido considerada como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MB : Muy Bueno (4)

B : Bueno (3)

R : Regular (2)

D : Deficiente (1)

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

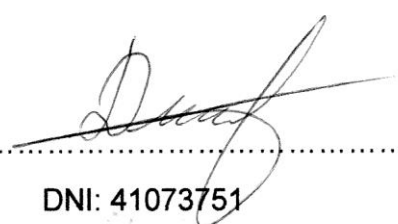
N°	INDICADORES	CATEGORÍAS			
		MB	B	R	D
01	La redacción empleada es clara y precisa	X			
02	Los términos utilizados son propios de la investigación científica	X			
03	Está formulado con lenguaje apropiado	X			
04	Está expresado en conductas observables	X			
05	Tiene rigor científico	X			
06	Existe una organización lógica	X			
07	Formulado en relación a los objetivos de la investigación	X			
08	Expresa con claridad la intencionalidad de la investigación	X			
09	Observa coherencia con el título de la investigación	X			
10	Guarda relación con el problema e hipótesis de la investigación	X			
11	Es apropiado para la recolección de información	X			
12	Están caracterizados según criterios pertinentes	X			
13	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias	X			
14	Consistencia con las variables, dimensiones e indicadores	X			
15	La estrategia responde al propósito de la investigación	X			
16	El instrumento es adecuado al propósito de la investigación	X			
17	Los métodos y técnicas empleados en el tratamiento de la información son propios de la investigación científica	X			
18	Proporciona sólidas bases teóricas y epistemológicas	X			
19	Es adecuado a la muestra representativa	X			
20	Se fundamenta en bibliografía actualizada	X			
VALORACIÓN FINAL		MB			

Fuente: Cuadro adaptado por el investigador

III. OPINION DE APLICABILIDAD: El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.

Chiclayo, setiembre del 2016.

FIRMA DE LA EXPERTA:



DNI: 41073751

ANEXO N° 03

PROGRAMA DE HABILIDADES COMUNICATIVAS

I. DATOS INFORMATIVOS.

1.1. Denominación	:	Programa de Habilidades Comunicativas
1.2. Centro de aplicación	:	IESTP "UTCUBAMBA" de la Ciudad de Bagua Grande.
1.3. Participantes	:	Trabajadores.
1.4. Duración	:	02 meses.
1.4.1. Inicio	:	Octubre.
1.4.2. Término	:	Noviembre.
1.5. Horario de trabajo	:	Extraescolar.
1.6. Responsable	:	James Pérez Idrogo

II. PRESENTACIÓN

La calidad de la vida laboral de una institución está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en la institución educativa por esta razón mi persona en calidad de investigador se honran en presentar el Programa Habilidades Comunicativas para mejorar el Clima Organizacional de los Docentes y Administrativos del IESTP "Utcubamba" de la Ciudad de Bagua Grande en el año 2016.

Una de las dificultades grandes y de prioridad que tiene que enfrentar el sistema educativo es el clima organizacional, el mismo que muestra muchas limitaciones desde su punto de partida, constatándose que las dimensiones de **liderazgo, motivación, reciprocidad y participación** casi no son tomadas en cuenta por los agentes educativos, es como si el barco estuviese navegando sin brújula, por lo tanto, se está perdiendo el norte.

Se asume este encargo social, conscientes que ser agente educativo en estos nuevos tiempos requiere de mayor compromiso social, profesional y espiritual, cualidades que nos conllevarán a dar respuestas concretas a nuestra población beneficiaria y a comprometerlos en la construcción de una sociedad justa, solidaria y democrática y de esta manera contribuir a las mejoraras del clima organizacional.

III. JUSTIFICACIÓN

Se justifica la aplicación del presente Programa Habilidades Comunicativas a partir de los siguientes puntos de vista:

Desde el punto de vista teórico viene a llenar un vacío de conocimiento existente en el IESTP “Utcubamba” de la Ciudad de Bagua Grande, pues en ningún momento se ha realizado trabajos afines o similares a la temática abordada, la mayoría se han abocado a mejorar procesos de enseñanza – aprendizaje descuidando temas relacionados a Habilidades Comunicativas con la finalidad de coadyuvar al Clima Organizacional.

Desde el punto de vista metodológico los datos obtenidos en el estudio permitirán aportar información valiosísima sobre la efectividad del programa Habilidades Comunicativas en el mejoramiento de la calidad educativa de la institución. Constituyéndose, por tanto, en una propuesta alternativa metodológica viable, significativa actual, creativa y de fácil implementación.

Desde el punto de vista práctico el estudio contribuirá a que los, docentes y administrativos cuenten con una poderosa estrategia de gestión educativa que facilite el desarrollo de una educación de calidad fortalecida con un ambiente adecuado manifestado por un buen clima Organizacional.

Socialmente se justifica porque todas las personas de las diferentes tramas sociales estamos habidos por recibir información importante que nos permita mejorar nuestra relaciones humanas dentro de nuestras organizaciones sea públicas, privadas o familiares, por lo tanto nuestra investigación se convierte en aporte significativo porque incorpora al bagaje cultural de todos los agentes educativos del IESTP “Utcubamba” de la Ciudad de Bagua Grande diferentes habilidades comunicativas que permitirán mantener un buen trato entre personas y es más ayudará a socializar propuestas de transformación de la educación.

IV. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General.

Mejorar el Clima organizacional del IESTP “Utcubamba” de Bagua Grande

4.2. Objetivos Específicos.

Propiciar el diseño y aplicación de un Programa de habilidades comunicativas a fin de que contribuya al mejoramiento del clima organizacional.

Mejorar el clima organizacional, mediante el uso de estrategias adecuadas

Motivar la participación responsable del personal docente y no docente en el mejoramiento del clima organizacional

Promover el mejoramiento del clima organizacional en el grupo de estudio

V. ACTIVIDADES

Durante la ejecución del Programa se realizaron 4 talleres de interaprendizaje:

Taller 1: Habilidades interpersonales

Taller 2: El ejercicio del liderazgo.

Taller 3: Motivación y autoestima: base del liderazgo.

Taller 4: Participación y reciprocidad impulsando el desarrollo de las actitudes personales positivas

VI. MATERIALES Y RECURSOS

Recurso humano

Docentes y administrativos de la Institución Educativa.

Ponentes.

Responsables del Programa.

Recursos pedagógicos

Planificación del Programa Habilidades Comunicativas.

Implementación del Programa.

Elaboración de los Talleres de inter aprendizaje

Elaboración de material educativo y audio - Visual

Conducción de talleres de aprendizaje.

Aplicación de instrumentos de evaluación.

Proyector multimedia.

Papelotes, papeles de color hojas bond, plumones de colores.

VIII. INSTRUMENTOS

Fichas de observación

Guías de observación
Pre test
Post test
Prácticas dirigidas
Fichas de trabajo
Laboratorios de trabajo

IX. EVALUACIÓN

La Evaluación será permanente y continua durante todo el proceso de desarrollo del Programa de habilidades comunicativas a través de los instrumentos correspondientes.

BIBLIOGRAFIA

Fischman, D (2000). El Camino del Líder. Lima-Perú.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2009). Diseño Curricular Nacional. Lima-Perú.

Perez, J. (1996) La Comunicación Educativa. Reflexiones para su Estudio. Habilidades que contribuyen a la Adecuada Comunicación Educativa. Dirección de Postgrado. Ministerio de Educación Superior. Cuba.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO (2009). Diseño y Desarrollo del Trabajo de Investigación. Trujillo-Perú

TALLER DE INTERAPRENDIZAJE 1

I. DATOS INFORMATIVOS.

- 1.1. Región : Amazonas
- 1.2. Provincia : Utcubamba
- 1.3. Lugar : Utcubamba
- 1.4. Área de incidencia : IESTP “Utcubamba”
- 1.5. Duración : 21 horas
- 1.6. Investigador : Mg. James Pérez Idrogo

II. DENOMINACIÓN

GESTIÓN DE LAS HABILIDADES INTERPERSONALES

III. METODOLOGÍA

Sensibilización y motivación

Reflexión y construcción

Vinculación y cierre

SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN

VIDEO: “COMUNICÁNDONOS AFECTIVA Y EFECTIVAMENTE CON LOS DEMÁS”



Descripción: En la actualidad es posible ver fallas en la comunicación pues no se da una comunicación satisfactoria. La comunicación es un ejercicio que involucra a tres elementos: emisor, receptor y el mensaje que queremos dar a conocer. Estos tres elementos son muy importantes principalmente porque nuestro mensaje va incluido con nuestras emociones y ello refuerza los lazos afectivos con los demás. La comunicación afectiva es de mucha importancia para generar una mejor relación con los seres queridos y la comunicación efectiva es considerada como el mejor método para llevar a buen nivel de aprendizaje. Ambas van de la mano al transmitir mensajes y por tal motivo son consideradas de mucha utilidad en los procesos comunicacionales.

(<https://www.youtube.com/watch?v=wjT3mZYqpNo>).

TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)

A partir de la descripción del vídeo anterior responde:

- ¿Qué inconvenientes de comunicación se podrían presentar en la actualidad?
- ¿Qué estrategias de comunicación se podría emplear para comunicarse efectivamente?
- ¿Qué habilidades de comunicación se tendría que desarrollar en la relación con nuestros pares?
- ¿Qué habilidades de comunicación se tendría que fortalecer para mejorar el clima organizacional?

REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN

¿Qué se entiende por comunicación?

La comunicación, como capacidad de transmisión de necesidades, deseos e ideas respecto del mundo ya uno mismo, es un proceso complejo. Conocer algunos de sus elementos constitutivos y las habilidades que potencian esta capacidad debería ser un punto de partida básico para las personas que trabajan en un espacio de interacción social como son las IIEE, donde cientos de actos y situaciones comunicativas se producen simultáneamente. (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

La situación comunicativa implica a una persona (emisor) que quiere transmitir un contenido (mensaje), a una o varias personas (receptor), a través de un medio y unos signos particulares (canal y código), en un escenario determinado (contexto). Si tomas como referencia el caso de la página anterior, sería así (Guía de habilidades interpersonales, 2106)

TRABAJO EN EQUIPO (2 horas)

¿Qué escenarios problemáticos puedes determinar en tu práctica como docente o trabajador administrativo, ligadas al tema de la comunicación?

¿Qué te ha funcionado mejor para comunicarte como los demás?

¿Cómo debe ser la comunicación en el IESTP “Utcubamba”?

¿Cuál debe ser el punto de partida básico en una efectiva comunicación?

Comunicación verbal y no verbal

Otra manera de pensar los fenómenos propios de la comunicación tiene que ver con identificar los tipos de comunicación que se ponen en juego, siendo reconocidas dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal. La comunicación verbal es aquella que se realiza por medio de las palabras, puede ser oral o escrita. La comunicación no verbal es aquella que se realiza a través del lenguaje corporal, entendido como postura y distancia corporal-el contacto visual, los gestos, las expresiones faciales y el movimiento de brazos y manos. Así también se comunica de manera no verbal, a través de la vestimenta en aspectos aparentemente triviales como el peinado y con nuestra conducta. Otros elementos de la comunicación no verbal son las imágenes y símbolos que producimos. (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)

¿Cuán capaz te percibes en tu calidad de docente empleando de estas dos formas de comunicación?

¿Existe alguno que te implique más afín? ¿Por qué?

¿Qué crees que podrías mejorar?

¿Se te ocurren ejemplos de incoherencia entre la comunicación verbal y no verbal en la organización educativa que laboras? ¿Cuáles?

El contexto de la comunicación

Los tipos de comunicación se encuentran influenciados por ciertas variables que conviene tener en cuenta para asegurar la efectividad de tu comunicación. Estas variables te permiten analizar el contexto, entre ellas, podemos nombrar: La relación entre el emisor y el receptor (si se conocen de tiempo atrás, si la relación es amistosa, indiferente u hostil. Y depende, también, de las personas interactuantes director-profesorado, director-estudiantes, director-madres de familia, etc.). La situación en la que se produce el intercambio comunicativo (si es en un lugar público o privado, si es una comunicación rutinaria o inesperada, si la comunicación nos convoca como parte de un colectivo al cual va dirigida o somos los únicos destinatarios de la misma, etc.). Las diferencias generacionales (será diferente si son comunicaciones entre adulto-adulto o adulto-niño o adulto-adolescente o si es una comunicación entre pares). Las diferencias culturales (será diferente si las comunicaciones se dan entre personas de un entorno cultural similar, afín o distinto). Las diferencias de género (será distinto si habla una mujer a otra mujer o a un hombre, o entre dos niños, o niña y niño, etc.). Las diferencias de clase socioeconómica (será distinto si la comunicación se da entre personas que se perciben y se atribuyen con rasgos similares en cuanto al estatus socioeconómico o no). (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)

Ejemplifica y dramatiza la influencia del contexto en la comunicación, a partir de tu experiencia

Habilidades para la comunicación

La empatía

La empatía es como la conexión *inalámbrica* para contactar con los demás. Es una habilidad indispensable para la comunicación eficaz y, en general, para la capacidad de relacionarnos con las personas. Podríamos decir que la falta de empatía nos convierte en incompetentes sociales porque nos priva de la posibilidad de leer las señales y los ritmos que emiten todas las personas cuando están participando de una situación grupal, con lo cual perdemos valiosa información sobre cuál es la mejor forma de hacer llegar nuestro mensaje en ese contexto singular. Esta habilidad interpersonal se encuentra conectada con otra. La capacidad de conectar con los demás está basada en la capacidad de conectar con uno mismo, poder registrar las propias señales de nuestro cuerpo y nuestras emociones. Esa capacidad de conectar con uno mismo, a su vez, se aprende en un vínculo interpersonal, es decir, en la infancia los padres o cuidadores han debido registrar lo que le pasaba al niño o niña y han debido nombrarlo de un modo para que luego pueda identificarlo por sí mismo. Los padres y los maestros funcionan como tutores emocionales. (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

TRABAJO EN EQUIPO (2 horas)

¿Qué papel cumple la empatía en tu ejercicio profesional como docente?

¿Ser una persona empática limita o potencia el rol del equipo?

¿Qué recomendarías a tus colegas sobre este aspecto a partir de tu experiencia? (Minedu, 2016)

Escucha activa

Se entiende a la escucha activa como la capacidad de escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. Muchas personas confunden las diferencias entre oír y escuchar. Oír es percibir ondas acústicas, uno puede oír sin entender. En cambio, escuchar es disponerse a registrar, interpretar, comprender, como receptor, el punto de vista del otro emisor. Supone la capacidad de ponerte en el lugar del otro y entenderlo no solo desde lo que te transmite verbalmente, sino también desde lo no verbal, a través del ritmo con el que habla, la energía, la velocidad y el tono que utiliza. También hacerle sentir y saber, con los gestos, posturas corporales y palabras, lo que se está entendiendo de lo que te han comunicado, lo que usualmente se entiende en términos de *feedback* (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

Claves para una escucha activa y empática:

a. Tener la disposición para atender y escuchar al otro. Mostrar ese interés con el cuerpo: mirar a los ojos, tomar una postura receptiva.

b. Colocar la mente en blanco para poder prestar atención y escuchar sin prejuicios, juicios o interpretaciones negativas. Esto supone:

- No distraerse con otras cosas.
- No interrumpir al que habla.
- No ofrecer consejos o soluciones prematuras.

- No asumir el rol de “experto” y dar respuestas antes que la otra persona haya terminado de hablar.
- No contar la propia historia cuando lo que la otra persona demanda es ser escuchada.

c. Concentrarse y esforzarse por comprender lo que nos tratan de decir.

- Preguntar si algo no se entiende

d. Asegurarse que se comprendió lo que el otro trata de decirnos:

- Parafraseando:

“Lo que tú me quieres decir es que....”e. Conectarse con el sentimiento del otro.

- No minimizando lo que el otro nos dice (No decir cosas como: “No es para tanto”, “A todos nos pasa”, etc.

- Señalando el sentimiento en tono de pregunta, para cerciorarnos que captamos lo que siente: “¿Y eso te hace sentir...?”

“Sentirse plenamente escuchado y comprendido es mucho mejor que mil recomendaciones o consejos”.

Escuchar activamente implica, entonces, tener la disponibilidad para atender y observar al otro; es decir, el concurso de varios sentidos a la vez. Podríamos hacer acá una distinción similar a la que se hizo entre oír y escuchar en relación al sentido de la vista. No es lo mismo ver que observar. Uno puede ver sin entender; sin embargo, observar involucra atención y disposición al otro emisor. (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)

¿Qué papel cumple la escucha activa en tu ejercicio profesional como docente? ¿Qué dificultades encuentras para la escucha activa en tu institución educativa?

¿Cuál debería ser la distancia óptima en la que debería colocarse el equipo docente o administrativo?

¿Qué recomendarías a tus colegas sobre estos aspectos a partir de tu experiencia (Minedu, 2016)

La asertividad

Si desde el lado del receptor lo que permite la comunicación eficaz tiene que ver con la posibilidad de escuchar y observar activamente, desde el lado del emisor este proceso se ve facilitado por ser asertivo. Ser asertivo significa ser afirmativo. Implica la capacidad de expresar las propias ideas, creencias y sentimientos de manera positiva, clara, sincera y directa, tomando en cuenta los propios derechos y respetando los derechos de los demás. Supone apertura a los demás y reconocimiento del disenso como una posibilidad legítima en los intercambios comunicativos con las demás personas. Algunos autores sostienen que la asertividad tiene relación con la autoestima. Las personas que no se consideran valiosas optan por no defender sus derechos de manera activa y, como consecuencia, sus derechos no son respetados, lo cual mina aún más su autoestima ya disminuida (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)

¿Qué papel cumple el ser asertivo en tu ejercicio profesional como docente o administrativo?

¿Qué obstáculos encuentras para ser asertivo?

¿Qué recomendarías a tus colegas sobre estos aspectos a partir de tu experiencia? (Minedu, 2016)

VINCULACIÓN Y CIERRE

EJERCICIO (3 horas)

Teniendo en cuenta lo aprendido sobre la asertividad y la comunicación asertiva, y colocándote en cada situación, responde las preguntas

Intenta imaginar el contexto de las siguientes situaciones y convierte la frase que aquí figura en una frase asertiva

Transforma estas frases en frases más asertivas:

1. Tu mejor amiga dice: “Nunca me llamas ni me visitas”.
2. Eres docente: “Nadie en esta institución aprecia mi trabajo”.
3. El director le dice a uno de los docentes: “Siempre llegas tarde a las reuniones”.
4. A tu jefe: “Realmente no importa, pero si pudiera... quisiera hablar con usted”.

Generalmente, preguntar con ¿Qué? o ¿Cómo? Sitúa al otro en un plano de respeto y de igualdad. “¿Cómo piensas hacer?” Supone implícitamente que debe tener algún plan, que es capaz de resolver el asunto. Llamarle la atención u otra actitud punitiva desgasta y deteriora la relación con sus docentes. Preguntarles cómo piensan hacer algo o qué piensan hacer es como involucrarlos en buscar las soluciones a problemas. Comunicarse de esta forma los invita a ser proactivos y autónomos, centrándose en resolver los problemas sin afectar las relaciones en el equipo (www.minedu.gob.pe) (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

AUTOEVALUACIÓN (3 horas)

- 1) ¿En qué medida consideras que las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional?
- 2) ¿Qué habilidades interpersonales son de vital importancia para el desarrollo de tu labor en la institución en la actualmente trabajas? ¿Por qué?
- 3) Pensando en tu institución ¿De qué manera se vinculan los problemas relacionados a la escucha activa con la asertividad?
- 4) Asumiendo que las habilidades interpersonales pueden ser desarrolladas ¿Cómo las trabajaría con tus pares en función de la mejora del clima organizacional? (Guía de habilidades interpersonales, 2016)

TALLER DE INTERAPRENDIZAJE 2

I. DATOS INFORMATIVOS.

- | | | |
|------|--------------------|--------------------------|
| 1.1. | Región | : Amazonas |
| 1.2. | Provincia | : Utcubamba |
| 1.3. | Lugar | : Utcubamba |
| 1.4. | Área de incidencia | : IESTP "Utcubamba" |
| 1.5. | Duración | : 27 horas |
| 1.6. | Investigador | : Mg. James Pérez Idrogo |

II. DENOMINACIÓN

EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO

IV. METODOLOGÍA

Sensibilización y motivación

Reflexión y construcción

Vinculación y cierre

SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN

LECTURA

EL LIDERAZGO EDUCATIVO

La noción del líder como catalizador es importante de subrayar. En la química, cuando se habla de un catalizador, se trata de un ingrediente clave que hace que los otros elementos del sistema se combinen, produciendo efectos que no son posibles sin su presencia. Similar situación ocurre con la influencia de un buen líder. Su presencia es crítica no solamente para iniciar y estimular un cambio en el sistema, sino también para sostener el cambio y sus efectos sobre el comportamiento y resultados del mismo. Sé que hablar de la influencia del liderazgo directivo en el éxito y en el mejoramiento de aprendizaje en las escuelas no es un tema ignorado (www.scielo.cl),

sobre todo por quienes están implicados en proyectos a largo plazo de mejoramiento escolar. A nivel internacional, diversos estudios y trabajos proponen varios medios para mejorar la eficacia del liderazgo directivo de las escuelas, incluyendo incentivos e incrementos de sueldo, desarrollo de estándares de práctica, una formación inicial y continua vinculada a estos estándares, y el otorgamiento de mayor autonomía sobre la gestión escolar. Aún así, la identificación de buenas prácticas está fuertemente ligada con el establecimiento de estándares, con la evaluación y el perfeccionamiento profesional, así como con políticas sobre liderazgo y gestión de establecimientos educacionales. (Quispe, 2015)

TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)

- 1) ¿Realmente, el líder es un catalizador importante de subrayar en la Institución?
¿Por qué?
- 2) ¿La identificación de buenas prácticas está fuertemente con políticas sobre liderazgo y gestión de establecimientos educacionales? ¿Por qué?
- 3) ¿Qué se debe realizar para mejorar la eficacia del liderazgo?
- 4) ¿El líder nace o se hace?
- 5) ¿cuál tiene que ser comportamiento del líder ante sus aliados?

REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN

LIDERAZGO

Es el proceso mediante el cual se influye en otras personas para lograr los propósitos de la institución. Es la acción de mover a la gente en una dirección por medios no coercitivos, por ello se dice: **Mira cuántos te siguen y sabrás si eres líder.** El líder de una organización tiene como tarea: -Anticiparse a la crisis.-Capacitar a su institución para prever la tormenta, capearla y adelantársela. Los líderes tienen que ser capaces de controlar el cambio y de preverlo, tienen que ser hombres de visión, es decir tener una percepción clara del futuro de la organización; sin esta visión los líderes no saben a dónde conducir a los trabajadores y tienen muy pocas probabilidades de éxito.

El liderazgo, en cuanto **proceso** es la capacidad del individuo de crear una visión compartida del futuro. La creación de una visión compartida exige que el líder fije objetivos, motive al personal, promueva el trabajo en equipo y cree una cultura de apoyo mutuo y de producción en la organización. Es un hecho notable que los grupos, aún siendo similares se comportan de manera diferente; en algunos casos se aprecia que en el grupo hay compañerismo, el trabajo es efectivo y se disfruta el quehacer comunitario.

Debe notarse que en una comunidad, el líder no necesariamente es el jefe, aunque esto sea lo más deseable. No es lo mismo ser el jefe que ser el líder, actividades que se diferencian notablemente. Las cualidades que identifican al jefe son: El poder, la costumbre y la investidura. Las cualidades que identifican al líder son: La autoridad moral, El poder de convencimiento y el conocimiento y habilidad para lograr los objetivos.

Cuando las cualidades del líder son atributos del jefe, el éxito de la misión está asegurado, cuando esto no se da, el fracaso del grupo es inminente. Todos los liderazgos son temporales y su permanencia está limitada por la dependencia del grupo al líder

TRABAJO EN EQUIPO (8 horas)

- 1) ¿Por qué los grupos aún siendo similares se comportan de manera diferente?
- 2) ¿Cuál es la variable que modifica y regula la acción colectiva?
- 3) ¿Qué significa crear una visión compartida del futuro?
- 4) ¿De qué es lo que tienen que ser capaces los líderes?

- 5) ¿Es lo mismo ser jefe, que líder?. Explique sus razones
- 6) ¿Cuál es la esencia del liderazgo?
- 7) ¿En qué consiste autoridad moral?
- 8) Explique el poder legal y el poder legítimo
- 9) ¿cuándo el éxito de la misión está asegurado?

CONDICIONES INDISPENSABLES DE TODO LIDER:

“TENER BRUJULA: Es necesario que el guía conozca el derrotero a seguir, no hay peor líder que aquel que es errático, que cambia las órdenes constantemente, que no es consistente en sus acciones, que se deja influir por las opiniones de otros, que se altera por el temor o por sus propias pasiones. **TENER EJÉRCITO:** Nunca en la historia de la humanidad algún líder ha ganado la batalla peleando solo. Para lograrlo requiere de su ejército y para que esto funcione necesita una estructura de mandos” (Rodríguez-Vento, 2012) “(Generales, coroneles, comandantes, brigadieres, soldados). La mejor manera de destruir tu propio ejército es ignorar la estructura de mandos. Interferir en la esfera de acción de los subalternos es nefasto para la acción de grupo. **FOMENTAR (impulsar, promover) LA LEALTAD (nobleza, rectitud, honradez, honestidad, probidad).** La única manera de lograr la lealtad de los subordinados es ofrecer la misma lealtad a ellos. **REGLAS CLARAS:** Una pésima costumbre que anula toda acción de grupo es cambiar las reglas de juego o simplemente no definir las. El líder desde el primer instante debe fijar los límites de acción de sus subordinados, especificar claramente qué espera de cada quien y cuáles son las acciones irregulares y sus penas. Cuando no se marcan las reglas, los subordinados dedican demasiado tiempo a especular o imaginar las intenciones del guía. Los subordinados deben saber que avanzarán o retrocederán, serán premiados o castigados por sus propias acciones y que nunca depende de caerle bien al jefe o de adularlo para progresar en la organización. **DELIMITAR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** Porque un hombre solo puede hacer cualquier cosa. **DELEGAR RESPONSABILIDADES:** Es común ver como algunos funcionarios se atiborran de trabajo, no tienen tiempo para sus actividades personales mientras que otros parecen que tienen días de 48 horas” (www.gobernabilidad.cl). “Esto se debe a que hay quienes saben delegar y otros no. El delegar funciones a los subalternos es requisito para el éxito de cualquier misión. **SABER DISTINGUIR AL ENEMIGO:** Esto parece sencillo pero no lo es”(Rodríguez-Vento, 2012). “El líder debe estar preparado para recibir agravios de miembros de la organización, especialmente, después de concluir su mandato. Es muy difícil diferenciar desde arriba al adulador, del buen colaborador. Los envidiosos son generalmente cobardes, quienes esperan mostrar su mezquindad cuando ya no hay peligro. (Zavala, 2012) “Cuando dos hombres siempre opinan lo mismo, uno sobra”. **SABER CONSULTAR:** Esto es a las personas indicadas. Nunca pidas consejos a los ignorantes. “Esto no quiere decir que el líder se aleje de consultar, sólo que debe hacerlo cuando no conoce la solución y a las personas indicadas. Existe también el vicio del **jefe todólogo** que se siente capacitado para decidir sobre cualquier tema, aún en aquellos que se alejan de su esfera de conocimiento. **SENTIDO DE PROPORCION:** Es vital para que el líder pueda ganar las guerras, aunque pierda las batallas, permitiéndole ser selectivo en sus objetivos. En este ámbito de acción están las rencillas y rencores personales, los cuales generalmente provienen de pequeñas disputas o conflictos menores que deben pasarse por alto. El líder no debe guardar rencor por nadie. El rencor es la fuerza más grande que mina nuestras energías. Rumiar los resentimientos sólo nos hace perder el tiempo, desgastarnos y confundirnos. Muchas veces debemos hacer causa común con nuestros enemigos y en varias ocasiones, éstos se convierten en fieles aliados”(www. Gobernabilidad.cl). “Es común ver perder la cabeza a algunos jefes, lo cual nulifica su capacidad de liderazgo. Debe recordarse que las atenciones y adulaciones que

recibe el jefe no están dirigidas a su persona, sino al puesto que ocupa y que en el momento que lo abandone estas lisonjas terminarán de inmediato”(Rodríguez-vento, 2012). **AUTORIDAD MORAL:** “Se da por la consistencia entre sus palabras y sus acciones. Esta consistencia es vital, hace confiable al líder. Los líderes pueden permitirse debilidades humanas, pero nunca errores de dogma. Así por ejemplo: los Jefes de Estado deben defender la democracia. **SABIDURIA:** Es la más difícil de lograr y a pesar de que el hombre vaya paulatinamente adquiriéndola en base a sus experiencias y descalabros, nunca se llega a obtener plenamente. **Visión universal. CONFIANZA Y SEGURIDAD EN UNO MISMO:** Nadie puede guiar a un grupo en forma eficiente sin contar con esa virtud, virtud que nos permite apartarnos de lo establecido y buscar nuevos derroteros. Nos permite sentir la seguridad en nuestras acciones sin tener que buscar el consenso y la aprobación de los demás. Existen durante la vida de los hombres tiempos difíciles cuando se deben sostener posturas firmes a pesar de la opinión generalizada en sentido contrario”(www.gobernabilidad.cl)

TRABAJO EN EQUIPO (8 horas)

- 1) Se deben sostener posturas firmes a pesar de la opinión generalizada en sentido contrario
- 2) ¿El líder debe ser el primero en afrontar el riesgo?. ¿Por qué? ¿Para qué?
- 3) ¿Cuándo el orgullo es un defecto y cuándo es una virtud?
- 4) ¿Tratar de mandar en base al terror, es una de las peores estrategias de la autoridad?
- 5) ¿El honor vales más que la vida, por qué?
- 6) ¿Los líderes pueden permitirse debilidades humanas, pero nunca errores de dogma?.
Explique
- 7) ¿Cuándo los enemigos se convierten en fieles aliados?
- 8) ¿A quién se debe consultar?
- 9) ¿Por qué es muy difícil diferenciar desde arriba al adulator del buen colaborador?
- 10) ¿Saber distinguir al enemigo es sencillo?
- 11) ¿Cómo el líder debe establecer reglas claras?
- 12) ¿Cuál es la única manera de lograr la lealtad de los subordinados?
- 13) ¿algún líder ha ganado las batallas peleando solo?
- 14) ¿Qué significa que el guía conozca el derrotero a seguir?

VINCULACIÓN Y CIERRE

EJERCICIO (5 horas)

Teniendo en cuenta lo aprendido sobre el liderazgo, y colocándote en cada situación, responde las preguntas

- 1) ¿Conoces un buen líder?
- 2) ¿cuál es la diferencia entre jefe y líder?
- 3) ¿No hay peor líder que aquel que es errático?
- 4) ¿Es difícil tener autoridad moral?
- 5) ¿Cuál es la esencia del liderazgo?
- 6) ¿Quiénes serían aquellos líderes que tienen pocas probabilidades de éxito?
- 7) ¿Cómo es que llegaría el líder a destruir su propia organización?
- 8) ¿Qué significa delegar responsabilidades?

AUTOEVALUACIÓN (3 horas)

- 1) ¿En qué medida consideras que el ejercicio del liderazgo influye en el clima organizacional?
- 2) ¿Qué características del líder son de vital importancia para el fortalecimiento de la institución en la actualmente trabajas? ¿Por qué?
- 3) Pensando en tu institución ¿De qué manera se vinculan los problemas relacionados al ejercicio del liderazgo?
- 4) Asumiendo que el ejercicio del liderazgo puede ser desarrollado ¿Cómo lo trabajarías con tus pares en función de la mejora del clima organizacional?

TALLER DE INTERAPRENDIZAJE 3

I. DATOS INFORMATIVOS.

- 1.1. Región : Amazonas
- 1.2. Provincia : Utcubamba
- 1.3. Lugar : Utcubamba
- 1.4. Área de incidencia : IESTP "Utcubamba"
- 1.5. Duración : 9 horas
- 1.6. Investigador : Mg. James Pérez Idrogo

III.DENOMINACIÓN

MOTIVACIÓN Y AUTOESTIMA: LA BASE DEL LIDERAZGO

2. METODOLOGÍA

Sensibilización y motivación

Reflexión y construcción

Vinculación y cierre

SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN

LECTURA

LA CULTURA DE LA EXCUSA

Algunas veces nos quedamos esperando que los éxitos en la vida nos vengan de pura suerte o buscamos excusas para encubrir nuestra responsabilidad; reduciendo el trabajo generando un clima de desconfianza e hipocresía en la empresa de esta manera engañándonos a nosotros mismos; por eso las excusas no son favorables para nuestro desempeño, por ello se debe cambiar la valoración negativa de la palabra error y correr el riesgo para desplazar a la competencia. (Rodríguez-Vento,2012)

TRABAJO EN EQUIPO (3 horas)

- 1) ¿Las excusas son parte de aquello que no nos deja avanzar en la vida?
¿Por qué?
- 2) ¿Muchas veces nos quedamos generando oportunidades para recién actuar?
- 3) ¿La excusa es la distancia más corta entre la responsabilidad y la irresponsabilidad?
- 4) ¿la excusa es parte de la baja autoestima y escasa motivación?

REFLEXIÓN Y CONSTRUCCIÓN

¿La motivación y la autoestima es la base del liderazgo?

La comunicación distorsionada de un gerente con sus subordinados genera obediencia posesiva esto a su vez deteriora la motivación y baja la productividad de la empresa; en la cual se nota la baja autoestima siendo nada completas y segura con una capacidad de valorarse respetándose a sí mismo, por ende es bueno tratar de elevar la autoestima a toda costa buscando ser competentes. Hoy en día la moderna gerencia consiste en entregar mayor poder y responsabilidades a los subordinados buscando las cualidades e innovación en el trabajo del equipo, para ello necesitamos subir la autoestima con un proceso de conducta elevada de forma real con una terapia psicológica para lo cual se recomienda quitar el tabú en las empresas sobre el estilo de liderazgo. (Rodríguez-vento, 2012)

VINCULACIÓN Y CIERRE

EJERCICIO (3 horas)

Teniendo en cuenta lo aprendido sobre el liderazgo, y colocándote en cada situación, responde las preguntas

- 1) ¿supone ser consciente de sus actos?
- 2) ¿Se conoce a sí mismo y da cuenta de sus actos?
- 3) ¿la persona con autoestima baja se siente poco valorada, respetada y competitiva?
- 4) ¿Una autoestima baja impide que se avance en la vida?
- 5) ¿Una persona con autoestima baja permanecerá poco motivada?

AUTOEVALUACIÓN (3 horas)

- 1) ¿En qué medida consideras que la motivación y autoestima influyen en el clima organizacional?
- 2) ¿Es necesario que los trabajadores del IESTP “Utcubamba” desarrollen una alta autoestima y motivación por ser de vital importancia para el fortalecimiento de la institución? ¿Por qué?
- 3) Pensando en tu institución ¿De qué manera se vinculan los problemas relacionados a la motivación y autoestima?
- 4) Asumiendo que la motivación y autoestima pueden ser desarrolladas ¿Cómo lo trabajarías con tus pares en función de la mejora del clima organizacional?

TALLER DE INTERAPRENDIZAJE 4

I. DATOS INFORMATIVOS.

- 1.1. Región : Amazonas
- 1.2. Provincia : Utcubamba
- 1.3. Lugar : Utcubamba
- 1.4. Área de incidencia : IESTP “Utcubamba”
- 1.5. Duración : 9 horas
- 1.6. Investigador : Mg. James Pérez Idrogo

IV. DENOMINACIÓN

PARTICIPACIÓN Y RECIPROCIDAD IMPULSANDO EL DESARROLLO DE LAS ACTITUDES PERSONALES POSITIVAS

2. METODOLOGÍA

Sensibilización y motivación

Reflexión y construcción

Vinculación y cierre

SENSIBILIZACIÓN Y MOTIVACIÓN

VIDEO: “ACTITUD POSITIVA Y FORTALEZAS PERSONALES”



DESCRIPCIÓN: Del contenido del video “Actitud positiva y fortalezas personales” se infiere que la actitud positiva permite encontrar los caminos para el desarrollo máximo de tus fortalezas personales, crear tu propia superación y tomar responsabilidad por tu libertad de elegir la actitud ante las circunstancias, obtener lo mejor por medio de la gestión de la motivación, creatividad, actitud y virtudes personales en el trabajo y empresa. <http://www.enriquecetupsicologia.com>

LECTURA REFLEXIVA

LAS ACTITUDES PERSONALES POSITIVAS

Las actitudes son predisposiciones estables o formas habituales de pensar, sentir y actuar en consonancia con nuestros valores; son por tanto consecuencia de nuestras convicciones o creencias más firmes y razonadas de que algo vale y da sentido y contenido a nuestra vida. Constituyen el sistema fundamental por el que orientamos y definimos nuestras relaciones y conductas con el medio en que vivimos (Rivero, Antonio; 2010); responden a los intereses y motivaciones y reflejan la aceptación de normas o recomendaciones. Las actitudes tienen elementos cognitivos, afectivos y conductuales y son el reflejo de uno o más valores (Ministerio de Educación, 2009).

No es fácil desarrollar actitudes positivas en una sociedad como la nuestra, en que se exalta de una manera alarmante el vicio y se defiende la corrupción. La inautenticidad, que siempre amenaza a la conducta humana, se manifiesta hoy bajo una forma de hipocresía más peligrosa que en épocas anteriores. La hipocresía consistía antiguamente en aparentar ser mejor de lo que se era en realidad. Se pretendía aparecer como generoso y honrado cuando no se era más que un ladrón. Pero hoy día se hace gala de actitudes moralmente reprobables, cuando, por ejemplo, algunos se ufanan de “dinero que ganan a espuestas”, sin ocultar las malas artes con que lo ganan, o de cómo se libran de pagar sus impuestos, o de cómo traicionan a su propia mujer...Añadiendo a todo ello exageraciones o falsedades para aparentar una conciencia menos escrupulosa de la que realmente se tiene. (Probablemente se sentirían mal si sus amigos se enteraran de que rezan todas las noches o hacen un donativo a su parroquia. En definitiva, la hipocresía de antes era “el homenaje que el vicio rendía a la virtud”; mientras que la de hoy parece, muy al contrario, “el homenaje que la virtud rinde al vicio”. Es como si hoy tuviéramos miedo de ser virtuosos, como si la virtud tuviera que sonrojarse ante el vicio.

Son tendencias y dispositivos de ánimo del sujeto a actuar de una manera determinada ante la presencia de un objeto material o de pensamiento, sobre todo de modo personal positivo. Son disposiciones adquiridas y relativamente duraderas para evaluar de una manera determinada un hecho o situación de manera positiva. Se manifiestan en la conducta y son el producto de la experiencia o de los valores adquiridos (obtenida en agosto del 2012, en <http://www.wikipedia.com>)

Las actitudes responden a los intereses y motivaciones y reflejan la aceptación de normas o recomendaciones. Las actitudes tienen elementos cognitivos, afectivos y conductuales y son el reflejo de uno o más valores. La actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, que puede ser una persona, un hecho social o cualquier producto de la actividad humana. Se distingue tres componentes de las actitudes: Componente cognoscitivo: para que exista una actitud, es necesario que exista también una representación cognoscitiva del objeto.

Está formada por las percepciones y creencias hacia un objeto, así como por la información que tenemos sobre él. Componente afectivo: es el sentimiento en favor o en contra de un objeto social. Es el componente más característico de las actitudes. Aquí radica la diferencia principal con las creencias y las opiniones - que se caracterizan por su componente cognoscitivo. Componente conductual: es la tendencia a reaccionar hacia los objetos de una determinada manera. Es el componente activo de la actitud (obtenida en agosto del 2012, en <http://www.wikipedia.com>)

TRABAJO EN EQUIPO

EJERCICIO (5 horas)

- 1.Cuál es su concepción sobre las actitudes personales positivas?
2. De qué manera el desarrollo de las actitudes personales positivas influye en el mejoramiento de las relaciones interpersonales?
3. Refiere sobre los componentes de las actitudes
4. A qué responden las actitudes?
5. Qué se debe hacer para mejorar las relaciones interpersonales a partir del desarrollo de actitudes personales positivas?
6. Las actitudes son innatas o adquiridas?
7. Es fácil o difícil desarrollar actitudes personales positivas en una sociedad como la nuestra?
8. El personal directivo, docente y no docente del IESTP “Utcubamba” cómo y en qué sentido desarrolla las actitudes personales positivas y en qué medida repercute en el clima organizacional de la institución?



EVIDENCIA FOTOGRÁFICA EN LA QUE SE OBSERVA AL INVESTIGADOR DESARROLLANDO EL RESPECTIVO TALLER DE INTERAPRENDIZAJE



EVIDENCIA FOTOGRAFICA DONDE EL INVESTIGADOR DESARROLLA EL TALLER DE INTERAPRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA OBSERVACIÓN DEL VIDEO



EVIDENCIA FOTOGRAFICA DONDE EL INVESTIGADOR DESARROLLA EL TALLER DE INTERAPRENDIZAJE